



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH OPTIMALIZACE SKLADOVÉHO PROVOZU VE SPOLEČNOSTI DHL SUPPLY CHAIN S.R.O.

DESIGN OPTIMIZATION OF WAREHOUSE OPERATION IN THE DHL SUPPLY CHAIN
S.R.O. COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JIŘÍ JANÍČEK

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. TAMARA MAZLOVÁ PH. D.

BRNO 2013

Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2012/13

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jiří Janíček

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh optimalizace skladového provozu

v anglickém jazyce:

Design Optimization of Warehouse Operation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce Analýza problému a současné

situace Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.
Seznam odborné literatury:

HLAVENKA, B. Manipulace s materiálem. Systémy a prostředky manipulace s materiálem. 4. vyd. Brno: CERM, 2008. 164 s. ISBN 978-80-214-3607-7.

LAMBERT, D. M. Logistika. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0. SIXTA, J. a V. MAČÁT. Logistika teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tamara Mazlová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 25. 3. 2013

Anotace

Tato Bakalářská práce hodnotí logistický rámec ve společnosti DHL Supply Chain s.r.o. a jeho zákazníka Gross. Klade důraz na procesy a jejich optimalizaci ve skladech. V teoretické části práce jsou popsány charakteristiky logistiky, dodavatelských řetězců, skladování, procesní řízení, SWOT analýza a výzkum spokojenosti zaměstnanců. V praktické části jsou rozpracovány procesy do procesních map, porovnání skladovacích systémů a spokojenost zaměstnanců. Výsledkem těchto poznatků bude navržení zlepšení efektivnosti procesů a spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Logistika, proces, procesní mapa, optimalizace, SWOT analýza

Annotation

This bachelor thesis evaluates the framework of logistics at DHL Supply Chain s.r.o. and their customer Gross. It emphasizes on processes and optimization in stocks. In its theoretical part the thesis deals with the characteristics of the logistics, process maps, supply chain, SWOT analysis and employee survey. In the practical part there are two processes developed to process maps, comparison storage systems and employee satisfaction. As a result, these findings will improve the design process, efficiency and employee satisfaction.

Keywords

Logistics, process, processes maps, optimization, SWOT analysis

Bibliografická citace bakalářské práce

JANÍČEK, J. *Návrh optimalizace skladového provozu ve společnosti DHL Supply Chain, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 61 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tamara Mazlová Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Přibicích dne

.....

podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí bakalářské práce paní Ing. Tamaře Mazlové Ph.D. za odborné vedení, rady a věcné připomínky v oboru Logistiky skladových prostor. Dále bych chtěl poděkovat panu Dušanu Rouzkovi, Ing. Tomáši Vejvodovi a jejich kolegům za čas, ochotu a informace poskytnuté o společnosti.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 CÍLE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Logistika.....	13
2.1.1 Vývoj logistiky	13
2.1.2 Cíle logistiky	14
2.2 Supply Chain.....	15
2.2.1 Logistické funkce.....	16
2.3 Procesní management.....	17
2.3.1 Proces.....	17
2.3.2 Zlepšování procesů	18
2.4 Podstata procesního managementu	18
2.5 SWOT analýza	20
2.5.1 Základní faktory ovlivňující silné stránky společnosti	20
2.5.2 Slabé stránky podniku.....	21
2.5.3 Příležitosti	21
2.5.4 Hrozby	22
2.6 Pracovní spokojenost	22
2.6.1 Faktory posilující pracovní spokojenost	23
2.6.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost.....	24
3 ANALYTICKÁ ČÁST	25
3.1 Představení společnosti	25
3.1.1 Programy pro rozvoj pracovníků	26

3.2	Cíle společnosti	26
3.3	Organizační struktura	27
3.3.1	Finanční oddělení.....	28
3.3.2	Personální oddělení.....	28
3.3.3	IT oddělení.....	29
3.3.4	Obchodní oddělení.....	29
3.3.5	Oddělení transportu a automobilu.....	29
3.3.6	Ředitelé poboček a sektorů.....	29
3.4	Finanční stav společnosti	29
3.5	SWOT analýza společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.	32
3.6	Zákazník Gross.....	33
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	35
4.1	Standardizované procesní řízení skladu	35
4.1.1	Procesní mapa vyskladnění.....	36
4.1.2	Popis jednotlivých kroků	38
4.2	Sklad a skladování zákazníka Gross	40
4.3	Procesy prováděné na skladě	41
4.3.1	Příjem zboží do skladu a VAS IN.....	41
4.3.2	Zaskladnění zboží do skladu.....	42
4.3.3	Vychystávání zboží.....	42
4.3.4	VAS OUT	42
4.3.5	Expedice zboží.....	42
4.3.6	Inventura	42
4.3.7	Postup fakturace zákazníkovi	42
4.3.8	Reklamace zákazníka.....	43
4.3.9	Interní komunikace	43

4.4	Procesní tok skladu	44
4.4.1	Procesní mapy příjezdu nákladního vozidla a jeho vyskladnění	45
4.4.2	Popis jednotlivých kroků	46
4.4.3	Popis jednotlivých kroků	48
4.5	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	49
4.6	Optimalizace skladového provozu	51
4.7	Přínosy optimalizačních úspor	53
4.7.1	Přínosy	53
4.7.2	Nevýhody	54
5	Závěr	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK	59
	SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

V současném světě se logistika, podnikové procesy a skladování neustále vyvíjejí. Jejich neodmyslitelnou součástí jsou i informační technologie, které nám pomáhají je zdokonalovat. Právě řízení logistických toků a zlepšování skladovacích procesů můžou být rozdílovou hodnotou, která nám dá výhodu před konkurencí.

Ke zlepšení logistických systémů ve společnosti nám pomáhá zavedení procesního řízení. Příčina zavedení procesního řízení je reakce na nároky zákazníka a schopnost flexibilně reagovat. Pokud se řekne „zavedení procesního řízení“ lidé si to spojí s úsporami nákladů a s propouštěním. Nicméně procesní řízení znamená něco víc, snaží se určité nedokonalosti ve společnosti odbourávat. Tudíž je vnímáno jako nástroj ke zvyšování efektivnosti (ŘEPA, 2005).

Skladový provoz je potřeba brát jako celek, který je řízen od skladového manažera, přes „superusery“, směnové vedoucí, až po skladové operátory. Velkou součástí tohoto provozu je i to jak je situovaný úložný prostor skladu. Jeho dostupnost, využití paletových vozíků či retraků. Předmětem průzkumu skladového provozu je sklad ABC, který je zákazníkem společnosti DHL Supply Chain, s. r. o. od roku 2008. Společnost DHL Supply Chain s. r. o. se zabývá navrhováním a zaváděním řešení dodavatelských řetězců. Tato společnost se sídlem v Pohořelicích na Loděnické 963 byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1993, avšak v roce 1993 byla zapsána jako LOGIS, a.s. Od té doby až do roku 2009 se sedmkrát v obchodním rejstříku přepisovala, k dnešnímu názvu DHL Supply Chain, s. r. o. Se společností spolupracuji již třetím rokem a jsem zde zaměstnán brigádně respektive na poloviční úvazek, jako IT support specialist.

V první části bakalářské práce jsou zachyceny teoretické poznatky k danému tématu, které byly získány za pomoci knižních a internetových zdrojů. Na základě těchto zdrojů byla zpracována rešerše, ze které bylo možno zpracovat celou práci. Druhá část, která je praktická, se vycházelo z materiálů, které mi byly poskytnuty společností. Optimalizace je zhotovena za pomoci kolegů z ostatních skladů.

1 CÍLE

Cílem bakalářské práce je zobrazit procesní řízení skladového provozu DHL Supply Chain, s. r. o. a skladu zákazníka Gross v procesních mapách. Najít v nich mezery, kde se dá ušetřit čas respektive peníze. Dále se pokusit o zhodnocení skladovacího systému na skladě zákazníka ABC. Prostřednictvím SWOT analýzy přiblížit hrozby a příležitosti společnosti, kterým čelí. Poslední problematikou je průzkum spokojenosti zaměstnanci, který se snaží mezi zaměstnanci samotnými zjistit, jak jim zpříjemnit pracovní prostředí. Výsledkem těchto veškerých zjištění bude optimalizace procesů spojených se skladovým provozem od příjmu zboží, až po jeho expedici. Konečným řešením bude návrh implementace nového procesu zaskladnění, zavedení nového skladovacího systému v nízké cenové hladině, jehož cílem je zlepšení pracovního prostředí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole je popsána logistika, procesní řízení, supply chain neboli dodavatelský řetězec, SWOT analýza a výzkum spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Logistika

Chceme-li najít vysvětlení, co pojem logistika znamená, tak v běžně dostupných slovnících zjistíme, že slovo logistika není moderní pojem. Jedná se o pojem, který postupně nabýval různých významů (Sixta J., Žižka M., 2009, s. 11).

2.1.1 Vývoj logistiky

Logistika jako druh činnosti je tisíce let stará, neboť její vznik můžeme spojovat již s nejranějšími formami organizovaného obchodu. Předmětem zkoumání se však stala až na počátku minulého století a to v souvislosti s distribucí zemědělských produktů, jako způsob podpory obchodní strategie podniku a jako způsob dosahování užité hodnoty času a místa.

Větší a soustavná pozornost se logistice začíná věnovat po druhé světové válce, neboť efektivnímu řešení logistických operací se připisoval obrovský podíl na vítězství spojeneckých vojsk. Stejně tomu bylo v případě války v Perském zálivu v letech 1990-1991, kdy efektivní, výkonná distribuce a zásobování jak hmotných dodávek, tak personálu byly klíčovými při úspěchu amerických ozbrojených sil. První ucelené texty o logistice se začaly objevovat na počátku 60. let minulého století. Zhruba ve stejné době obchodní expert přišel s myšlenkou, že logistika je jednou z posledních možností a příležitostí, kde mohou podniky značně zvýšit svoji efektivnost. Tyto faktory ve svém součtu přispěly k tomu, že zájem o logistiku se podstatně zvýšil.

Globalizace logistiky přišla s nárůstem úrokových měr a zvyšováním nákladů na energii. Logistické náklady se pro řadu společností staly kritickým problémem vzhledem k postupující globalizaci průmyslu. Globalizace ovlivnila logistiku ve dvou zásadních směrech. Za první, růst konkurence ve světovém měřítku, ze strany zahraničních společností. Domácí podniky museli hledat nové možnosti, jak se odlišit od jiných podniků a jak odlišit výrobky, které nabízejí. Za druhé, společnosti dnes

ve větší míře nakupují od zahraničních dodavatelů a do zahraničí prodávají. Tím se logistický řetězec mezi společnostmi a jejich obchodními partnery prodlužuje a stává se složitějším. Aby byl podnik schopen využít plně globálních příležitostí, je nezbytně nutné aby měl propracovaný a kvalitní logistický systém (Lambert M. D., Stock R. J., Ellram M. L., 2000, s. 5-6).

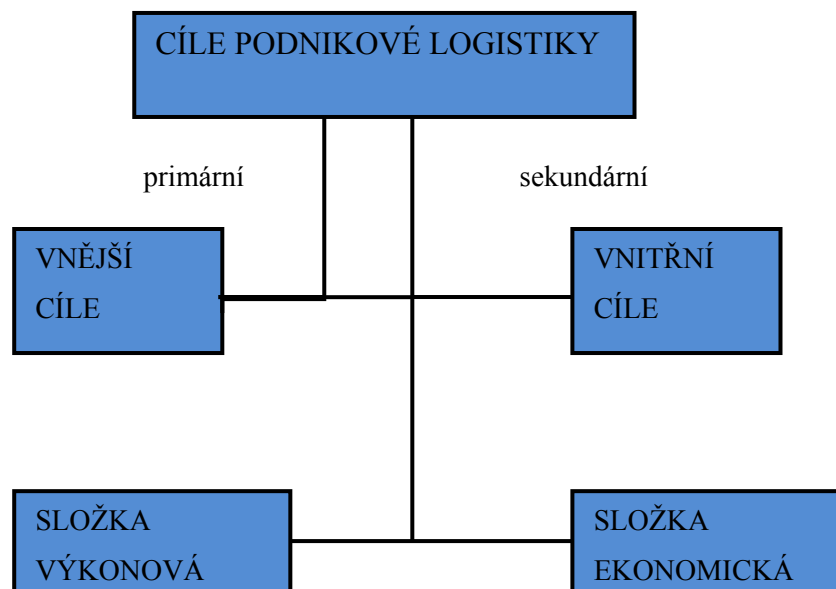
2.1.2 Cíle logistiky

Cíle podnikové logistiky musí vycházet respektive být odvozovány z celopodnikové strategie a plnit celopodnikové cíle. Také musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní a to při minimálních celkových nákladech. „*Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství, ve správném čase za minimálních nákladů*“.(Sixta J., Žižka M., 2009, s. 19)

Ekonomický rozvoj podniku je podmíněn růstem efektivnosti reprodukčního procesu. Tvoří ji výroba, rozdělování, směna a spotřeba. Jednotlivé části tohoto procesu spolu velmi souvisí. Ke zlepšení daného procesu může přispět uplatnění logistiky, řízení toku materiálu a informací jako jednoho nedělitelného celku.

Základním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. On je tím, kdo zadává informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisejících dalších služeb. U zákazníka také končí logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálu a zboží (Sixta J., Žižka M., 2009, s. 19).

Jak ukazuje obrázek 1, hlavními kritérii, podle kterých můžeme dělit cíle logistiky, je oblast jejich působení a způsobu měření jejich výsledků.



Obrázek 1: Dělení a prioritizace cílů logistiky

(Zdroj: Sixta J., Mačát V., 2005, s. 42; vlastní zpracování)

V současné době je logistice věnována velká pozornost. Důsledek je takový, že je to jeden z faktorů, kterým se dá ušetřit na nákladech, zefektivnit dopravu a řízení provozu. Tento fakt je důsledkem globalizace světového trhu, exploze informačních technologií, jenž vede ke vzniku nadnárodních společností.

2.2 Supply Chain

Pojem logistický řetězec je nejdůležitějším pojmem logistiky. Označuje se tím dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které vychází od poptávky konečného zákazníka. Váže se na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků.

Hmotná stránka logistického řetězce tkví v uchovávání a přemísťování věcí schopných uspokojit danou potřebu konečného zákazníka.

Nehmotná stránka spočívá v přemísťování nebo uchovávání informací potřebných k tomu, aby se uchovávání a přemísťování věcí mohlo uskutečnit. Souvisí s toky peněz řízenými v zájmu udržení likvidity všech ekonomických subjektů podílejících se na uspokojení dané potřeby konečného zákazníka.

Procesy, které probíhají v člancích logistických řetězců, znamenají v podstatě přeměny objednávek určitých výrobků (zboží) na jejich dodávky. Balení, tvoření manipulačních a přepravních jednotek, nakládání, přepravování, vykládání, uskladňování, vyskladňování, kompletování, konsolidování, kontrolování,

vyskladňování apod., jimiž se postupně uskutečňují tyto přeměny, jsou označovány jako logistické funkce.

2.2.1 Logistické funkce

- strategické, tj. zásadní, dlouhodobě platné rozhodování o zdrojích, pravidlech a postupech,
- dispoziční, tj. krátkodobé rozhodování o způsobu uspokojení vzniklých potřeb v mezích daných strategickými rozhodnutími,
- administrativní, což jsou informační procesy, sledování, evidování a vystavování dokladů,
- operativní nebo-li realizace hmotné stránky logistických řetězců podle dispozic.

Logistické funkce v zásilatelských podnicích zastávají *hlavní funkce, doplňkové a zvláštní*. Mezi hlavní funkce se řadí doprava. Mezi doplňkové funkce se řadí překládání, skladování, konsolidování, balení, apod. Mezi zvláštní řadíme služby zákazníkům, pojišťovací a celní odbavení (Pernica P., 2005, s. 209-216).

U logistického řetězce vysoká kvalita služeb vždy neznamena zvýšené náklady. Jednotlivé prvky (výroba, distribuce, doprava, atd.) musí být integrovaně řízeny, tak aby byla ošetřena jejich vzájemná funkčnost. Při snížení nákladů v jedné oblasti může paralelně dojít ke zvýšení nákladů v oblasti druhé, například zkrácením doby výrobního cyklu se může snížit náklady kapitálu vázaného v zásobách, zároveň však může dojít ke zvýšení výrobních nákladů. Největší silou řízení logistického řetězce ve společnosti jsou informační technologie s vysokým stupněm integrace. Pokud jde o vizi procesně řízené organizace, tak světové společnosti zjistily, že komplexní řízení logistického řetězce jim poskytuje úplný přehled o jejich podnikání, informačně podporuje strategická rozhodnutí a umožňuje lépe se orientovat na zákazníka.

K optimalizaci úrovně služeb a řízení zásob se uvádí, že nejlepší způsob řízení spočívá v integraci s ostatními podnikovými funkcemi. Postupy řízení zásob podléhají velkému tlaku, z důvodů pořízení výrobků, za co nejnížší cenu, tak z důvodů

minimalizace objemu zásob uskladněných ve skladě. To vše při udržení požadavku kvality služeb (Pernica P., 2005, s. 242 – 243).

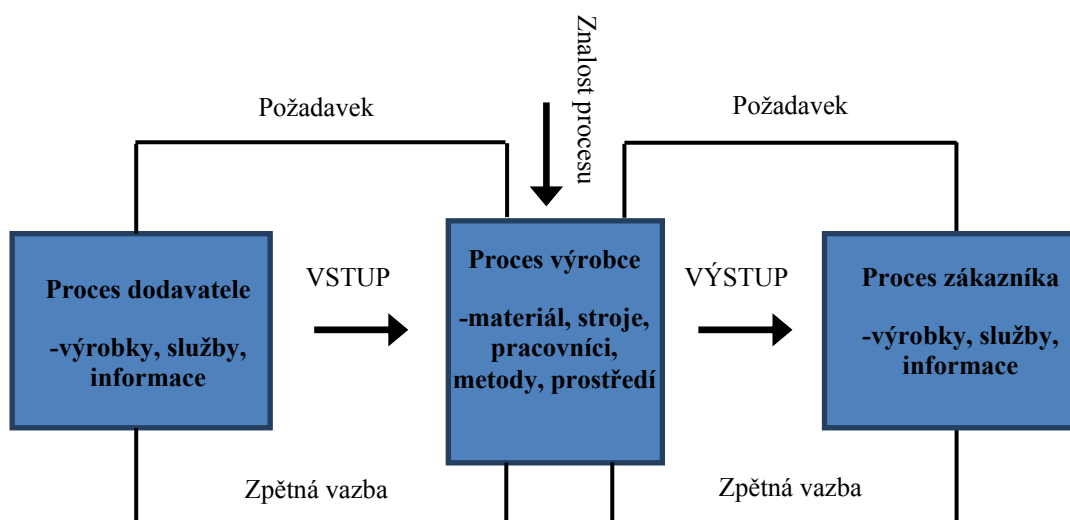
2.3 Procesní management

Vychází z principů přirozeného vodorovného a plošného výrobního procesu. Práce v procesu a v týmu zvyšuje aktivitu pracovníků, tím se také sníží počet pracovníků na určitých pracovních pozicích. V procesu a v týmu se staví na fungující spolupráci, komunikaci a vnitropodnikových vztazích. Pracovníci sami řeší možné vnitřní a týmové problémy. Přirozeným důsledkem procesního systému je zlepšení podnikové funkčnosti. Především se zlepší komunikace, spolupráce a dojde ke zvýšení aktivity. Podstata spočívá v procesu samém, tedy v řádném zorganizování práce a činnosti do procesů a týmů. Práce v procesně orientované společnosti má tedy dobrý vliv na zlepšení sebevědomí úrovně člověka a pracovníka. Díky čemuž jsou do procesního managementu zapojeni pouze:

- způsobilí pracovníci
- způsobilé zařízení
- vyhovující materiál
- kvalitní řízení činnosti

2.3.1 Proces

Představuje ucelené aktivity, které obvykle vyžadují účast několika činností (zapojení více pracovníků). Jedná se o to tok práce, který postupuje od jednoho pracovníka k druhému a v případě větších procesů od jednoho oddělení k druhému (Drahotský I., Řezníček B., 2003, s. 36-37).



Obrázek 2: Schéma procesního managementu

(Zdroj: Drahotský I., Řezníček B., 2003, s. 37, Vlastní zpracování)

2.3.2 Zlepšování procesů

Představuje trvalou činnost, obvykle zaměřenou na hospodárnosti procesů, kvalitě výstupů a zkracování termínů pro realizaci procesů. V zájmu procesního řízení je dobré se také zaměřit na bezpečnost práce, na ochranu životního prostředí, zlepšení pracovního prostředí, apod.

2.4 Podstata procesního managementu

Základem je opuštění zastaralých pravidel a přijetí předpokladu, že v současném i budoucím světě podnikání není nic konstantního nebo předvídatelného. Na požadavky v současné době reaguje disciplína, jež se nazývá řízení procesů neboli procesní management. Je pokládána za filozofický přístup k řízení znalostí společnosti. Probíhá tedy zásadní posuv globálního příkladu managementu od funkčního k procesnímu:

- funkční management je založený na principu dělby práce. Procesy v průmyslové výrobě jsou rozloženy na nejjednodušší dílčí operace (činnosti) tak, aby byly snadno uskutečnitelné i méně kvalifikovanými pracovníky.
- procesní management prosazuje názor opačný: firmy jsou budovány na principu integrace činnosti. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených

podnikových procesů, které jsou ovládány procesními týmy. Tyto týmy jsou zaměřeny na užitek pro zákazníky a preferují procesy přinášející maximální přidanou hodnotu pro zákazníka.

Procesní přístup se při zlepšování systému řízení zaměřuje na příčiny špatných výsledků, které probíhají uvnitř podniků. Proto je nutné je přemodelovat tak, aby probíhaly efektivně. Při restrukturalizaci podniku není tedy primárně zájem o minimalizování nákladů nebo pracovníků, ale předmětem zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka.

Změna funkčního managementu k procesnímu vyvolala velkou změnu v podnikovém okolí, a proto bylo nutno uplatňovat nové zásady, které by měl podnik při řízení zachovávat. Mezi hlavní zásady podnikového řízení patří:

- zásada integrace
- zásada variantnosti podle individuálních požadavků zákazníků
- zásada řízení s otevřenými informacemi – potřeba identifikovat procesy, stanovit pořadí a vzájemnou vazbu, stanovit kritéria požadované pro zajištění efektivního fungování a zajistit dostupnost k měření, analýze a monitorování těchto procesů (Drahotský I., Řezníček B., 2003, s. 66-69).

K práci se váže:	K procesu se váže:	K podniku se váže:
<ul style="list-style-type: none"> • Princip integrace a komprese prací • Princip linearizace prací • Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací 	<ul style="list-style-type: none"> • Princip uplatnění týmové práce • Princip procesního zaměření • Princip odpovědnosti za proces • Princip vlastního pojetí procesů • Princip 3S – samořízení, samo-kontroly, samo-organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Princip pružné autonomie procesních týmů • Princip znalostní a informační

Obrázek 3: Schéma provázanosti jednotlivých principů s procesním managementem

(Zdroj: Drahotský I., Řezníček B., 2003, s. 70, Vlastní zpracování)

2.5 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace, z hlediska jejich silných stránek (S – strenghts), slabých stránek (W – weaknesses), příležitostí (O – opportunities) a hrozeb (T – threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a cílů (SWOT analýza, 2012).

„Každá firma má nějaké slabé stránky a silné stránky. Je třeba je popsát a umět je využít. K čemu? Samozřejmě k vydělávání peněz.“ (Charvát J., 2006, s. 35)

Analýza silných a slabých stránek se hlavně zaměřuje na interní prostředí společnosti, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace zaměstnanců, efektivita procesů, logistické systémy apod. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnání s konkurencí). Silné a slabé stránky společnosti jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu společnosti (aktiva, dovednosti, morálku, podnikové zdroje, apod.)

Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí společnosti, které nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože společnost nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí společnosti. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných interních a externích analýz podniku. Mezi externí faktory společnosti se řadí devízový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další (SWOT analýza, 2010).

2.5.1 Základní faktory ovlivňující silné stránky společnosti

- patenty
- speciální marketingové analýzy
- umístění podniku

- jedinečné know - how
- nové technologie
- silná značka a reputace
- supply chain

Na rozdíl od silných stránek společnosti (pravidlo maximalizace) platí pro slabé stránky pravidlo minimalizace, respektive se snažíme o minimalizaci jejich vlivu.

2.5.2 Slabé stránky podniku

- špatná marketingová strategie
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
- umístění podnikání
- špatná kvalita produktů a služeb
- slabá reputace a značka
- vysoké náklady a nízká produktivita

2.5.3 Příležitosti

Stejně jako v případě silných stránek společnosti se snažíme tuto oblast maximalizovat. Tak aby nám přinášela co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence a zároveň se co nejvíce:

- přiblížit přáním zákazníka
- rozvoj a využití nových trhů
- strategické aliance, fúze
- oslovení nových zákaznických segmentů
- odstranění mezinárodních obchodních bariér

2.5.4 Hrozby

- nová konkurence
- cenová válka
- regulace trhu
- zvýšení tržních bariér
- zavedení na Vaše produkty nebo služby (Faktory SWOT analýzy, 2004).

Výpis SWOT faktorů je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek společnosti a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sepsání těchto faktorů je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř složek a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pozitivní a negativní strany SWOT analýzy jdou často proti sobě, což představuje pro management rozhodovací oříšek. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů.

Pokud firma eliminuje svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může realizovat příležitosti. Jiný postup představuje pro společnost riziko a nebezpečí. Je velkou chybou se snažit o realizaci identifikovaných příležitostí bez eliminace ohrožení a slabých stránek (SWOT analýza, 2012).

2.6 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost se začal využívat teprve v nedávné době. V literatuře k managementu byl až do 50. let užíván pojem pracovní morálka. Je pravděpodobné, že to zapříčinily vlivy vojenské tradice, z níž vycházely rané části managementu. Poté se v souvislosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky začal používat pojem postoje k práci. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činnostmi, se začal používat pojem pracovní spokojenost. Podstata pracovní spokojenosti se vztahuje k různým aspektům.

Mnohé z nich mají sociálně-psychologickou povahu:

- kolegové
- nadřízený
- pracovní podmínky
- organizace a její vedení
- plat
- možnosti osobního rozvoje (Kociánová R., 2010, s. 35).

Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, které jsou více či méně proměnlivé, tudíž jsou nestálé. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev. Je to reakce člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti s jeho pracovním působením. Výsledkem je hodnocení podmínek a okolností práce, které jsou ovlivněny osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi, které má vliv na vytváření jeho pracovních postojů. Člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, kdežto některé okolnosti mohou být přijatelné a na druhou stranu nepřijatelné. Vlivy na pracovní spokojenost lze rozřadit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců a na vlivy působící na organizaci. Jak ukazují mnohá šetření, některé faktory působí na spokojenost zaměstnance pozitivně a jiné negativně.

2.6.1 Faktory posilující pracovní spokojenost

- finanční ohodnocení
- různorodá práce
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- jasně určené cíle vlastní práce
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině
- bezpečnost vykonávané práce

2.6.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost

- časový stres
- pracovní zátěž
- nereálné pracovní nároky
- nedostatek času na osobní a rodinný život
- zdravotní důsledky práce (Kociánová R., 2010, s. 35-36).

Všechny tyto důsledky nám ovlivňují pracovní spokojenost, proto je důležité, aby nás společnost nějakým způsobem motivovala nebo ohodnotila.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole je představena společnost DHL Supply Chain, s. r. o. Je zde zmíněno, čím se společnost zabývá, jak si stojí finančně a její SWOT analýza. Dále je zde představen zákazník Gross s jeho organizační strukturou. Některé údaje mohou být zkreslené, aby nedošlo ke zneužití know-how zákazníka Gross.

3.1 Představení společnosti

Společnost DHL Supply Chain, s. r. o. se sídlem v ulici Loděnická 963, Pohořelice byla založena podle Obchodního zákoníku zápisem do Obchodního rejstříku v roce 1993. Statutárními orgány jsou generální ředitel pro Českou republiku Filip Budík a finanční ředitel pro Českou republiku Radim Roznos. Se základním kapitálem 203 000 000 Kč, který byl zapsán ke konci roku 2011 (Justice, 2012).

Hlavními podnikatelskými činnostmi společnosti jsou mezinárodní zasílatelství, zajištění celní deklarace, zprostředkovatelská činnost – obchod a služby, skladovací činnost a silniční motorová doprava. Tato nadnárodní společnost se řadí mezi dvě největší logistické společnosti na světě. Ve více než 50 zemích navrhuje a zavádí řešení dodavatelských řetězců a podnikové informační řešení upravené v souladu s jejich požadavky. Avšak tato společnost se nezabývá pouze logistikou, ale i sponzorstvím a environmentální politikou. Patří mezi partnery závodů Formule 1, IMG Fashionweek, The Leipzig Gewandhaus orchestru nebo jednoho z největších fotbalových klubů Manchesteru United. Také je členem programu Go Green, který se snaží o zlepšení životního prostředí ve světě.

K roku 2011 čítá společnost DHL Supply Chain celosvětově cca. 125 000 zaměstnanců. Působí ve více než 60 zemích a teritoriích. Počet terminálů, skladů a kanceláří činí 2400 a celková rozloha skladovacích ploch se rozléhá na 23 000 000 m² (Fakta a čísla, 2013).



Obrázek 4: Logo společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.

(Zdroj: Deutsche Post [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: dp-dhl.com)

Společnost se také snaží podporovat neustálý rozvoj svých zaměstnanců investicemi do vzdělání, absolventských programů a stáží.

3.1.1 Programy pro rozvoj pracovníků

- Program GROW – nabízí účastníkům možnost získat zodpovědné pozice v rámci národních a mezinárodních projektů a cílené kariérní poradenství.
- Program DHL Supply Chain Graduate – nabízí absolventům možnost zapojit se do dynamické globální společnosti s možností se seznámit s různými kulturami a vyzkoušet si i různé pracovní pozice. Pracovní místa se nacházejí po celé Evropě, na území Středního východu a regionech Afriky.
- Stáže AISEC – společnost s touto organizací pořádá mezinárodní výměnu stážistů. Studenti a čerství absolventi se snaží získat praktické profesní zkušenosti, které následně využijí ve velmi zajímavých projektech.

3.2 Cíle společnosti

„Naši zaměstnanci do řešení pro dodavatelské řetězce předních světových firem vnášejí globální pohled, znalost trhu a disciplinovaný přístup. Smluvní politika, tzv. „fulfillment“ služby a přepravní služby firmám pomáhají dosahovat vyšší produktivity, efektivity a konkurenceschopnosti. Podnikatelské potřeby zákazníka jsou vždy v centru našeho zájmu – od analýzy stávající situace až po programy trvalého zlepšování, díky kterým se den ode dne zlepšujeme.“ (Edwards, 2013)

- **zajištění udržitelné konkurenční výhody pro zákazníky díky rychlejšímu a hospodárnějšímu dodávání jejich produktů na trh**

Nezáleží na tom, jak velká je jejich firma, zákazníci se mohou spolehnout a těžit ze znalosti místního trhu i z globální přítomnosti, které obohacují každý aspekt dodavatelského řetězce.

- **poskytování škály oborově specifických řešení v celém dodavatelském řetězci**

Zákazníci se mohou spolehnout, že se jim dodá robustní řešení, které bude funkční v jakémkoliv oboru i prostředí bez ohledu na jejich náročnost, a to od plánování, nákupu, výroby, uskladnění, konfigurace a dodání až po poprodejní servis.

- **využívání znalosti oboru i dodavatelského řetězce k transformaci požadavků formulovaných zákazníky do flexibilních řešení, která jsou jasnou odpovědí na jejich výzvy**

Zákazníci se mohou spolehnout na kvalitu a zkušenosti týmů pracujících na globální, regionální i místní úrovni, protože se rozumí jejich potřebám a ve stále se měnícím prostředí předvídají jejich logistické potřeby.

- **zajišťování trvale vynikajícího provozu**

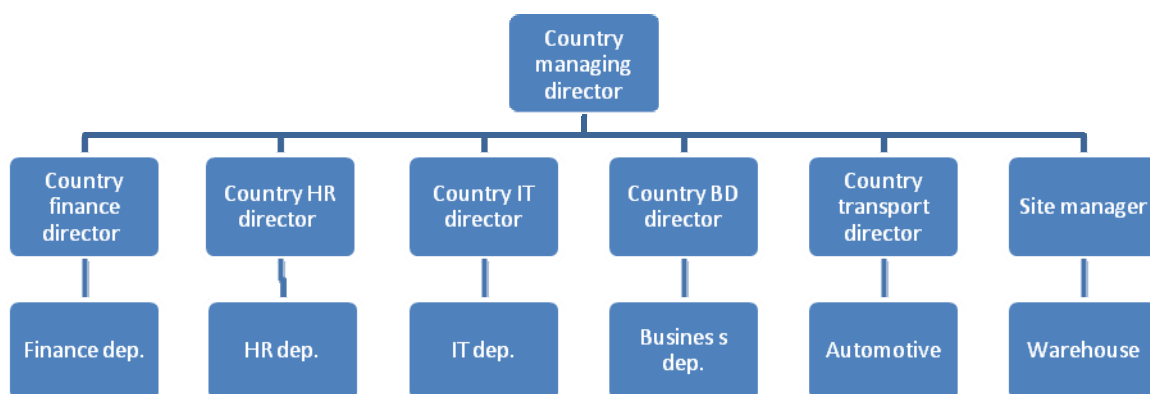
Zákazníci se mohou spolehnout na řešení, která jejich podnikům přinášejí mnohem více, neboť vycházejí ze závazku přicházet s novými řešeními a s disciplinovanějším přístupem k měření výkonnosti, zajišťování kvality, projektovému řízení, environmentálnímu řízení a zlepšování procesů (Cíle společnosti, 2013).

3.3 Organizační struktura

Od počátku, kdy došlo k zjišťování, jaká organizační struktura ve společnosti panuje, bylo zřejmé, že se jedná o liniovou strukturu. Každý pracovník dostává úkoly od svého nadřízeného a ten se je snaží ve svém týmu zpracovat. Ve společnosti, která čítá téměř 600 zaměstnanců je nutnost vytvoření více vedoucích pozic, až po vrcholový management.

V nadnárodních řetězcích je vytvořeno mnoho oddělení. Každé je spravováno manažerem, který se zodpovídá vrcholovým manažerům, avšak směrem dolů má svého asistenta popřípadě kolegu, který mu pomáhá s rozdělováním úkolů na daném oddělení.

Na Obrázek 5 lze vidět jednotlivé rozdělení společnosti od vrcholového vedení až po další oddělení.



Obrázek 5: Organizační struktura vrcholového vedení DHL Supply Chain, s. r. o. pro ČR

(Zdroj: Dokumentace DHL Supply Chain, s. r. o., vlastní úprava)

3.3.1 Finanční oddělení

Je rozděleno mezi na 3 úseky. První úsek se stará o věci jako je účetní závěrka, rozvaha a výkazy zisků a ztrát. Druhý úsek se stará o reportování interních i externích, kalkulací a krátkodobým rozpočtnictvím. Třetí úsek jsou mzdové účetní, jsou spojeny, jak s finančním oddělením, tak s personálním. Mají na starost udržování platných pracovních smluv a každý měsíc vytváří výplatní listiny všech zaměstnanců.

3.3.2 Personální oddělení

Má za úkol uzavírat a ukončovat pracovní poměry, provádí platové zařazení zaměstnanců. Zpracovává životopisy, které jsou zasílány do společnosti. Následně organizuje pohovory po domluvených termínech a rozhoduje, zda se na danou pozici určitá osoba hodí. V neposlední řadě má na starosti vzdělávací programy.

3.3.3 IT oddělení

Zodpovídá za správný chod společnosti po stránce elektroniky (počítačů, tiskáren, kopírek, serverů, apod.). Zasílá cenové nabídky hardwaru nebo softwaru vedoucím ostatních oddělení. Vnitřní směrnice požadují, tyto cenové nabídky zasílat pouze za pomoci vnitřního objednávkového systému, a až poté je možno zakoupení nového zařízení. Také je částečně zahrnuto společně s PMO oddělením do procesního řízení a zlepšování procesů.

3.3.4 Obchodní oddělení

Snaží se získat nové zákazníky, kontrakty nebo vyjednat výhodnější podmínky se stávajícím zákazníkem. Má na starost i marketing společnosti, který je nedílnou součástí dlouhodobé strategie společnosti.

3.3.5 Oddělení transportu a automobilu

Jsou nejvíce vydělávajícími odděleními ve společnosti. Tvoří téměř 70 % zisku. Je to zapříčiněno velkými mezinárodními a vnitrostátními dopravními službami. S oddělením transportu je spojeno i oddělení celní deklarace. Toto oddělení odbavuje řidiče, aby mohli složit nebo odvézt zboží, které není přijaté nebo vyexpedované ze země EU.

3.3.6 Ředitelé poboček a sektorů

Zodpovídají za správný chod skladů. Mají na starosti kontakt se zákazníkem, tvorbu rozpočtů, reportování řediteli. K těmto všem činnostem mají k dispozici asistentky, které se jim snaží být pomocnou rukou.

3.4 Finanční stav společnosti

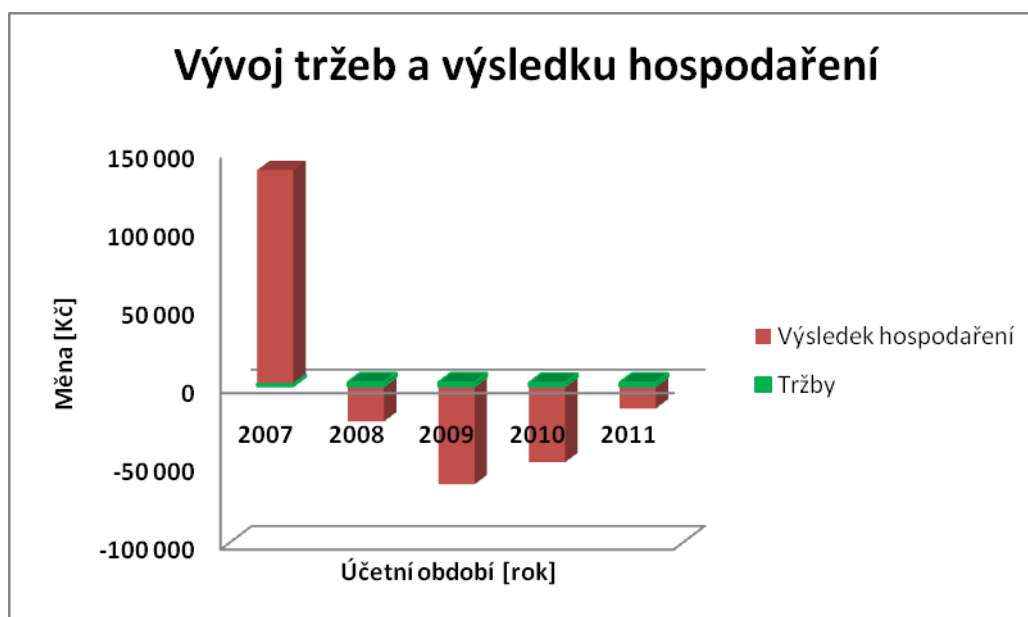
V této části je přiblížena finanční situace společnosti. V přílohách 1 - 4 je možno nahlédnout do rozvahy a výkazu zisku a ztrát mezi roky 2007 – 2011. V tabulkách a grafech je zobrazen stav zisku k tržbám a aktiva vůči zásobám.

Tabulka 1: Vývoj tržeb a výsledek hospodaření v letech 2007-2011

Účetní období [rok]	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby z prodeje zboží v tis. Kč	1 363	2 419	2 332	2 065	2 161
Výsledek hospodaření v tis. Kč	136 680	-22 608	-62 798	-48 676	-14 299

(Zdroj: Výkazy zisků a ztrát společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.)

V Tabulka 1: Vývoj tržeb a výsledek hospodaření v letech 2007-2011 lze vidět, že tržby z prodeje zboží jsou v každém roce podobné. Dá se říct, že stagnují. Jelikož se společnost zabývá především prodejem služeb. Avšak výsledek hospodaření byl ještě v roce 2007 ve výrazně černých číslech. Kdežto od roku 2008 už vidíme, že se pohybujeme v číslech červených. Jednou z dedukcí je, že k tomu došlo přispěním hospodářské krize. Ale pokud se podíváme blíže na strategii společnosti, tak zjistíme, že dochází k vyrovnávání hospodářských výsledků v závislosti s dceřinými společnostmi, kterými jsou DHL Solutions, s. r. o. a DHL Automotive, s. r. o. Tabulka 1: Vývoj tržeb a výsledek hospodaření v letech 2007-2011 je i přepracovaná do grafického zobrazení Obrázek 6.



Obrázek 6: Grafické zobrazení tržeb a výsledků hospodaření

(Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnost DHL Supply Chain, s. r. o.)

Tabulka 2: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2007-2011

Účetní období [rok]	2007	2008	2009	2010	2011
Zásoby v tis. Kč	2 382	2 181	2 624	2 117	1 580
Aktiva celkem v tis. Kč	498 709	473 075	412 306	415 055	430 512

(Zdroj: Rozvaha v plném rozsahu společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.)

Z Tabulka 2: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2007-2011 můžeme vypočítat, že společnost nemá v zásobách nějak obzvláště velký kapitál, protože dodavatelský řetězec má v portfoliu pouze zásoby rychle obrátkového zboží. Společnost se snaží aktiva držet ve stejném množství. Tím si udržuje hodnotu a rating. Na Obrázek 7 je vyobrazena tabulka podílu zásob na celkových aktivech v letech 2007 - 2011.



Obrázek 7: Grafické zobrazení podílu zásob na celkových aktivech

(Zdroj: Rozvaha v plném rozsahu společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.)

Blíže se již zkoumat finanční situace nebude, jelikož není hlavním předmětem zkoumání v této práci. Dále bych rád podotknul, že společnost je každý rok podrobena auditu, společností BDO, která patří mezi pět největších světových auditorských společností. Závěr každoročního auditu zní: „účetní závěrka podává věrný a poctivý

obraz aktiv a pasiv, nákladů, výnosů a výsledků jejího hospodaření za určité účetní období, v souladu s českými účetními předpisy.“ (Hořický, 2012)

3.5 SWOT analýza společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.

V této kapitole můžete zjistit jaké má společnost DHL Supply Chain, s. r. o. silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Příklady jsou uvedeny z interního i externího prostředí.

Silné stránky:

- Silný hráč s velkým tržním podílem
- Tradice u zákazníků
- Schopnost poskytovat standardizované služby
- Dlouhodobá zkušenost z různých oblastí logistiky (industry, fashion, food, atd.)
- Schopnost nabídnout komplexní řešení „na klíč“ (včetně implementace a provozu WMS – skladovacího systému)

Slabé stránky:

- Součást mezinárodní skupiny a z toho plynoucí fixní náklady
- Velký hráč se zájmem o velké zákazníky (horší flexibilita ve vztahu k požadavkům malých klientů)
- Tlak na standardizaci procesů (menší flexibilita)
- Neexistence vlastní flotily

Příležitosti:

- Zázemí v podobě silné zahraniční matky
- Prostor v některých tržních segmentech typu Health&Safety nebo vládní sektor

- Prostor pro vyjednávání s dodavateli (pronájem skladů, pronájem vysokozdvížné techniky)

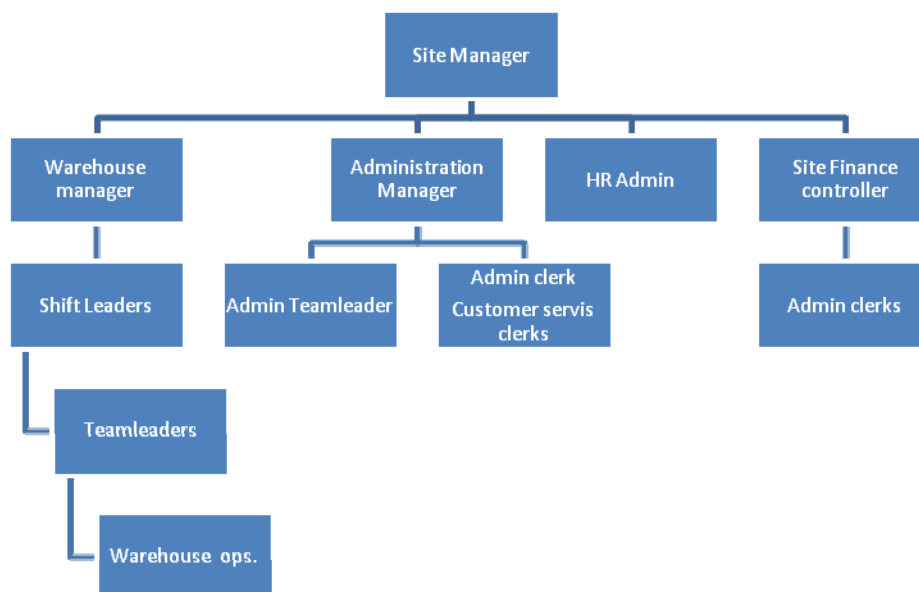
Hrozby:

- Ztráta významného klienta
- Finanční krize (tlak na cenu)
- Posilování konkurence
- Rostoucí cena PHM

Získání těchto poznatků je velice důležité pro další rozvoj společnosti. Z pozitivního hlediska za vyzdvižení stojí, že společnost dokáže nabídnout klientovi standardizované procesy s plnou podporou a klient se již stará pouze o reporty. V příležitostech stojí za zmínku získání nějakého zákazníka ze státního sektoru, jelikož takový zákazník má silnou podporu a strukturu. Negativní hledisko flexibility se společnost snaží řešit, pomocí projektů – více malých zákazníků, ze stejného segmentu, o které bude postaráno, zákazník MULTI Client. Hrozby nám znázorňují, že ztráta významného klienta by znamenala uzavření skladu, propouštění a úbytek financí.

3.6 Zákazník Gross

Pobočka zákazníka se nachází v Pohořelcích, v ulici Průmyslová. Je to maloobchodní módní značka a oděvní společnost, sídlící ve Velké Británii. Mimo oblečení se také zaměřuje na prodej potravin a domácích doplňků. Společnost má přes 850 prodejen ve 40 zemích světa. Přibližně vydělá ročně 9 000 000 liber.



Obrázek 8: Organigram pobočky zákazníka Gross

(Zdroj: Dokumentace DHL Supply Chain, s .r. o., 2013, Vlastní zpracování)

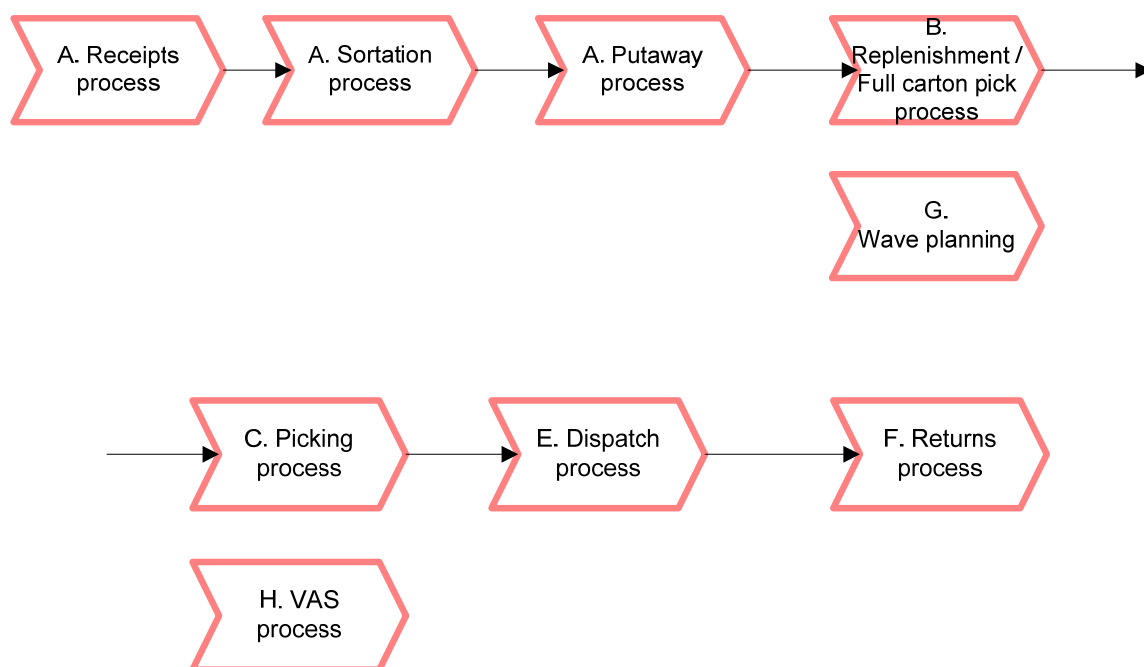
DHL Supply Chain, s. r. o. zajišťuje pro zákazníka logistiku, skladování a zásobování prodejen nejen oblečením, ale i potravinami, kosmetikou či doplňky pro domácnost. Skladování mraženého zboží je zabezpečováno prostřednictvím externího dodavatele. V současné době je v areálu v Pohořelicích skladováno zboží pro zásobování prodejen v České republice, Slovensku, Polsku, Litvě, Lotyšsku a Estonsku.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části je popsáno standardizované řízení skladu, zpracovány procesní mapy vybraných skladovacích procesů. Popis jednotlivých kroků a průzkum spokojenosti zaměstnanců, jak se provádí a jak jsou do něj zaměstnanci zapojeni.

4.1 Standardizované procesní řízení skladu

V této části je zobrazen standardizovaný proces skladování. Začíná přijetím nákladního vozidla, následuje přijetí zboží, přeskladnění na jiné skladovací pozice, plánování, jakým způsobem se bude vyskladňovat, vyskladňování (tzv. pickingprocess), které bude rozpracováno do procesní mapy, expedice až po vrácení z důvodu reklamace.



Obrázek 9: Procesní skupiny standardizovaného skladování ve společnosti DHL Supply Chain,

(Zdroj: Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., vlastní úprava)

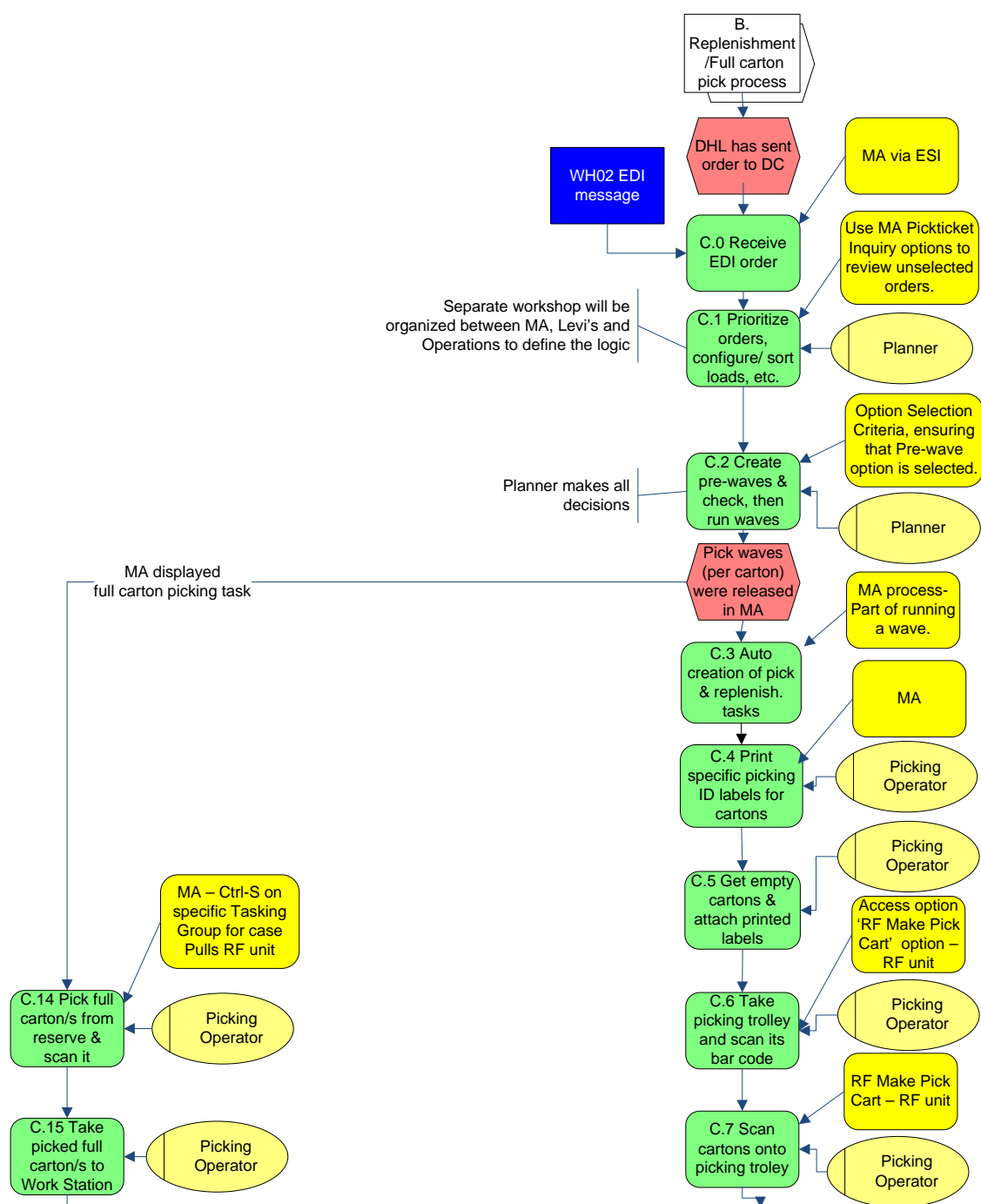
Diagram je rozdělen do sedmi procesních skupin A - H. Každá skupina je rozpracovaná v přílohách 5 - 8. Procesní skupina C vyskladnění je znázorněna na Obrázek 10Obrázek 11.

- Skupina A – příjem zboží

- Skupina B, na kterou navazuje skupina G – přeskladnění jiných pozic, doplnění kartonových krabic
- Skupina H navazující na proces vyskladnění – služby přidané hodnoty, které vznikají při procesu vyskladnění
- Skupina E – expedice zboží
- Skupina F – vrácení zboží v podobě reklamace (poškození, záměna, atd.)

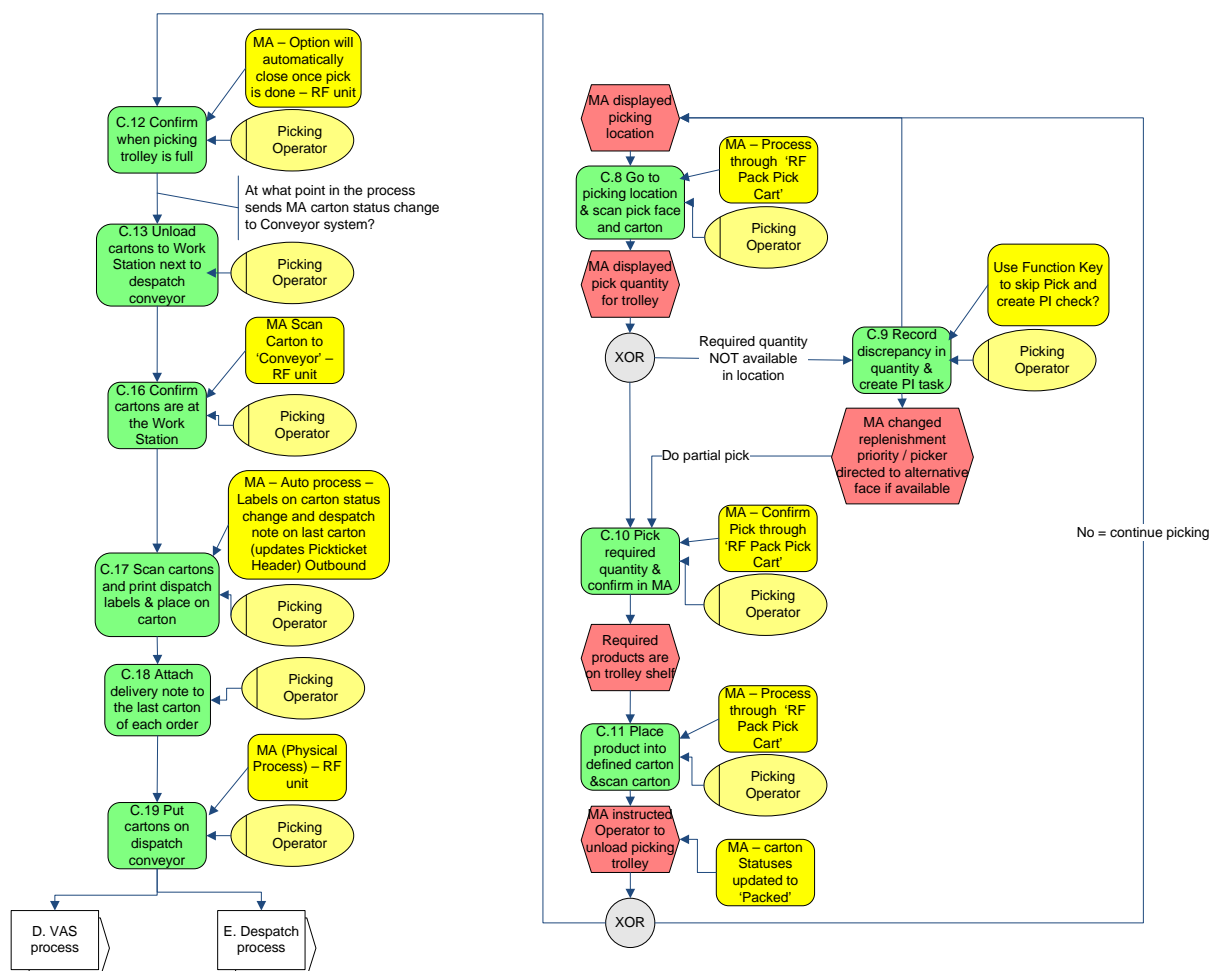
4.1.1 Procesní mapa vyskladnění

Graficky znázorněna procesní mapa vyskladnění na Obrázek 10Obrázek 11, která je standardizovaným procesem. Tento proces je nabízen zákazníkům, avšak je možné do něj zasahovat a upravit jej na žádost zákazníka.



Obrázek 10: : Procesní mapa vyskladnění (podrobné zobrazení); 1.část

(Zdroj: Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., vlastní úprava)



Obrázek 11: Procesní mapa vyskladnění (podrobné zobrazení); 2. část

(Zdroj: Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., vlastní úprava)

4.1.2 Popis jednotlivých kroků

Jak si můžeme povšimnout na obrázku 10 a 11 je zpracována procesní mapa vyskladnění. Proces je vysvětlen v těchto krocích a začíná událostí: DHL interface server odešle textový soubor pomocí AS2 na DHL Link. Funkce, které řeší tuto událost: DHL Link přijme soubor přes AS2 protokol, přemapuje na XML soubor a odešle na WMS interface server odkud se následně dostane do WMS (C.0). Dle definice uzavřené mezi DHL a zákazníkem se nově přijatá objednávka stanovuje priority a dále se zpracovává (C.1). Dle přednastavených šablon se ve WMS spustí alokace zboží pro vychystání a zaslání do obchodů (C.2).

Událost: uvolnění alokace z bodu C.2 pro jeden karton. Funkce řešící tuto událost: Vytvoří se systémové úkoly pro retrakáře na doplnění těchto lokací z rezervních lokací (C.3). Automaticky se vytisknou vychystávací štítky pro kartony, které budou vytvářet pěší pracovníci z aktivních/vyskladňovacích lokací (C.4). Pěší pracovník si nachystá prázdné kartony a nalepí na ně štítky z bodu C.4 (C.5). Pěší pracovník si vezme vychystávací vozík, naskládá do něj kartony a v RF transakci naskenuje jeho čárový kód (C.6). V té samé transakci postupně naskenuje čárové kódy kartonů a sváže je s vozíkem a tím si vytvoří vychystávací úkol (C.7).

Událost: WMS zobrazí lokaci, odkud má vzít pěší pracovník zboží. Událost je vyřešena tím, že pracovník přijde k lokaci a naskenuje čárový kód kartonu v lokaci (C.8). Následuje událost: WMS zobrazí počet kusů, které se mají vychystat. Je řešena: při nedostatku zboží v lokaci/kartonu provede pěší pracovník pomocí RF transakce vyvolání doplňovacího úkolu pro retrakáře a pokračuje (C.9). Pokud je vše v pořádku, potvrdí vychystané kusy (C.10). Po této funkci se zobrazuje další událost, že jsou požadované kusy v lokaci. Ta je řešena pěším pracovníkem, který umístí kusy do kartonu ve vychystávacím vozíku a oskenuje čárový kód kartonu ve vozíku, kam kusy umístil (C.11).

Událost: jsou všechny kartony na vozíku vychystány? Pokud ano WMS ukončí úkol a pěší pracovník vyloží kartony na Outbound zónu, jinak pokračuje ve vychystávání. Outbound zónou jsou myšleny tyto dvě funkce: potvrzení, že vychystávací úkol je dokončen. WMS automaticky ukončí vychystávací úkol, jakmile se naskenují požadované kartony v tomto úkolu (C.12). Převoz vozíku a vyložení vychystaných celých kartonů k pracovní stanici vedle Outbound dopravníku (C.13).

Pokud se vychystávají celé kartony z rezervních lokací, skladovací systém zobrazí přímo úkoly pro retrakáře v dané uličce mezi regály. Díky tomu hned po druhé události následují tyto funkce: vychystání celých kartonů z rezervních lokací a jejich skenování pomocí RF transakce (C.14). Odvezení takto vychystaných kartonů k dalšímu zpracování/polepení (C.15). V tuto chvíli navazují i funkce, které se dostávali přes outbound zónu. Pomocí RF transakce pěší pracovník naskenuje karton a WMS pošle získaná data do dopravníku (C.16). Po naskenování se vytiskne vychystávací štítek, který se nalepí na daný karton (C.17). V případě skenování posledního kartonu z

objednávky se vytiskne Packing List, který se k tomuto kartonu přiloží (C.18). Karton se položí na dopravník (C.19).

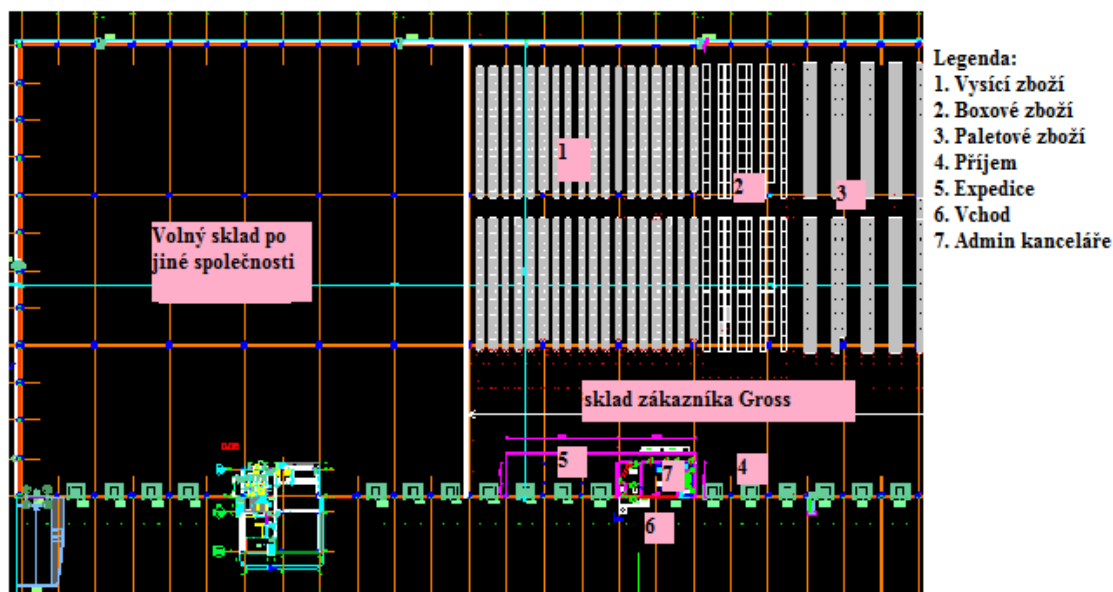
Tímto je vychystávání ukončené a tak se karton pomocí dopravníku převezí na konsolidační zónu, kde čeká na odvoz, nebo je přesunut na pracovní stanice, k dalšímu zpracování (VAS – Value added services).

4.2 Sklad a skladování zákazníka Gross

Zboží je rozděleno na visící, boxové a potraviny. Visící kusy jsou umístěny na tyčových regálech, boxové zboží je skladováno zvlášť ve speciálních boxech a potraviny jsou skladovány na paletových regálech. Ve skladě jsou prováděny tyto skladové operace:

- příjem zboží
- zaskladnění zboží
- přeskladnění zboží
- vychystávání zboží
- balení
- nakládka zboží
- služby přidaného hodnoty (VAS in, VAS out)

Celková skladovací plocha je 6 600 m². Počet paletových míst je 3400 a celková kapacita skladu v kusech je přibližně 1 700 000 kusů. Počet pracovníků se pohybuje mezi 180 – 220, jedná se totiž o sezónní výkyvy a pracuje se na dvě směny ranní a odpolední. Na skladě se využívá vysokozdvížná technika, jsou to retraky, elektrické paletové vozíky a hydraulické paletové vozíky.



Obrázek 12: Půdorys skladu zákazníka Gross

(Zdroj: Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., vlastní zpracování)

4.3 Procesy prováděné na skladě

Obecný popis standardních skladovacích procesů je obsažen v jednotlivých SOP dokumentech (Příloha 9). Většina prací je prováděna manuálně bez využití elektronického skladovacího systému. K dispozici je však informační systém a databáze zákazníka ABC, jehož data se využívají zejména při příjmu, vyskladňování a při inventurách.

4.3.1 Příjem zboží do skladu a VAS IN

Za správnost příjmu zboží odpovídá pracovník příjmu zboží, který zboží od dodavatele přijal. Kontroluje se, zda fyzický počet přijímaných jednotek souhlasí s počtem jednotek avizovaných, zároveň kontroluje i kvalitu přijímaného zboží.

U oblečení se na příjmu provádějí ještě další úkony, které se nazývají služby přidané hodnoty, označované jako VAS IN. Konkrétně to znamená, že se ke zboží připevňují cenové štítky, odstraňují se etikety s librami (tzv. odlibrování).

4.3.2 Zaskladnění zboží do skladu

Přijaté zboží a zboží, které prošlo procesem VAS IN (u oděvů), je připraveno k zaskladnění. Za správně zaskladněné zboží odpovídá pracovník, který zboží zaskladňoval (binner).

4.3.3 Vychystávání zboží

Zboží se vychystává na základě tzv. picking listu. Za správnost vychystání zboží odpovídá pracovník, který objednávku zpracovával (picker).

4.3.4 VAS OUT

Vychystané zboží je následně označeno bezpečnostními prvky, tzv. hard tagy, u kosmetiky a potravin jsou na zboží aplikované překladové štítky. Poté je zboží nachystáno na expedici. Za správné provedení úkonů na úseku VAS OUT je odpovědný pracovník, který bezpečnostní prvek připevnil.

4.3.5 Expedice zboží

Pro dokončení VAS OUT, je zboží umístěno na raily označenými štítkem cílové prodejny. V této fázi probíhá závěrečná kontrola, kdy se ověřuje, zda počet kusů zboží připraveného k expedici odpovídá počtu kusů zboží na objednávce. Kontrolu provádí pracovník expedice. Za přípravu, nakládku zboží do distribučního vozidla a přípravu dokumentů pro transport je odpovědný pracovník expedice.

4.3.6 Inventura

Každé čtyři měsíce probíhá ve skladě tzv. cyklická inventura, v průběhu které je postupně počítán fyzický stav zásob a následně srovnáván se stavem zásob v systému.

4.3.7 Postup fakturace zákazníkovi

Podklady pro fakturaci za skladování a manipulaci za uplynulý měsíc se uzavírají každý druhý pracovní den v následujícím měsíci. Podklady zpracovává Site Finance Controller. Ten pak výsledná data reportuje přímo Site Managerovi, který

odpovídá za jejich správnost. Finální verzi podkladů pro fakturaci schválenou Site Managerem posílá Site Finance Controller finančnímu oddělení se žádostí o vystavení faktury zákazníkovi. Po vystavení faktury posílá finanční oddělení ještě jednou ke schválení vystavené faktury. Po konečném schválení faktury Site Managerem je faktura odeslána zákazníkovi poštou. Dle smlouvy se zákazníkem by měl být celý proces hotov nejpozději do 15. dne měsíce následujícího po měsíci, za něj se náklady fakturují.

4.3.8 Reklamace zákazníka

Na základě podkladů zaslaných klientem týkajících se chybného dodání zboží, nebo dodání poškozeného zboží apod. jsou zpracovávány reklamace klienta. Reklamace za stranu DHL zpracovává Customer Support a Administration Manager.

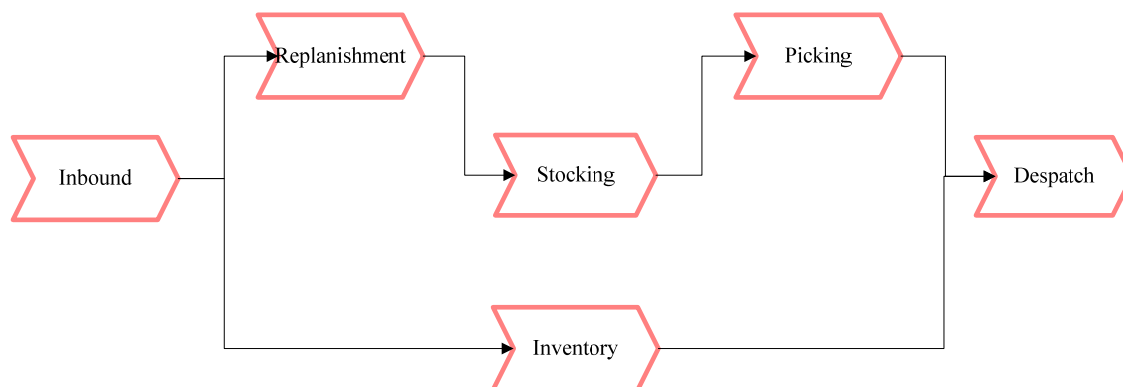
4.3.9 Interní komunikace

Vedoucí pracovník odpovědný za pobočku je odpovědný za definování, zavedení a udržování Matice interní komunikace pro svoji pobočku. V této matici jsou definováni pracovníci odpovědní za příslušné komunikační kanály, kteří zajišťují jejich aktualizaci, zavedení a dozor nad dodržováním.

Pro interní komunikaci se především používá komunikační kanál „Yellow Corner“ (komunikační zóna formou magnetické nástěnky). Na těchto nástěnkách jsou informace ze skupiny DHL, informace o produktivitě zaměstnanců, provozní informace pobočky a sdělení personálního oddělení. Za kontrolu aktuálnosti, má odpovědnost HR Admin pobočky (Dokumentace zákazníka Gross, 2013).

4.4 Procesní tok skladu

Tato kapitola obsahuje strukturu procesních skupin, rozpracované procesy příjmu a kontroly přijetí zboží.

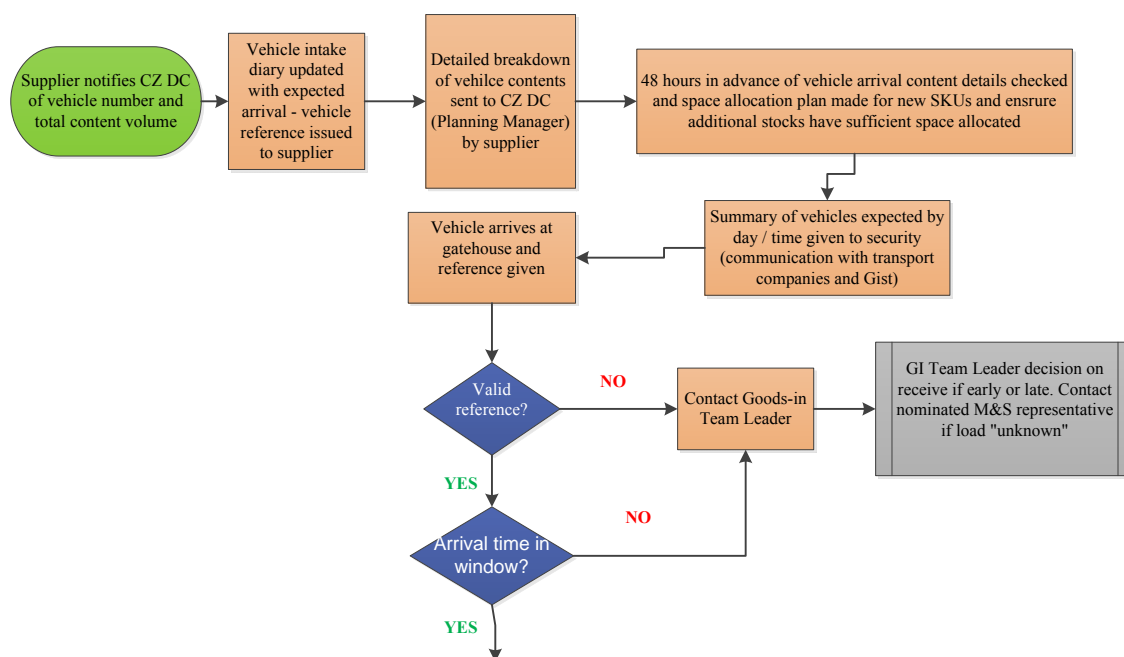


Obrázek 13: Struktura provozních procesů na skladě zákazníka ABC

(Zdroj: Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., vlastní zpracování)

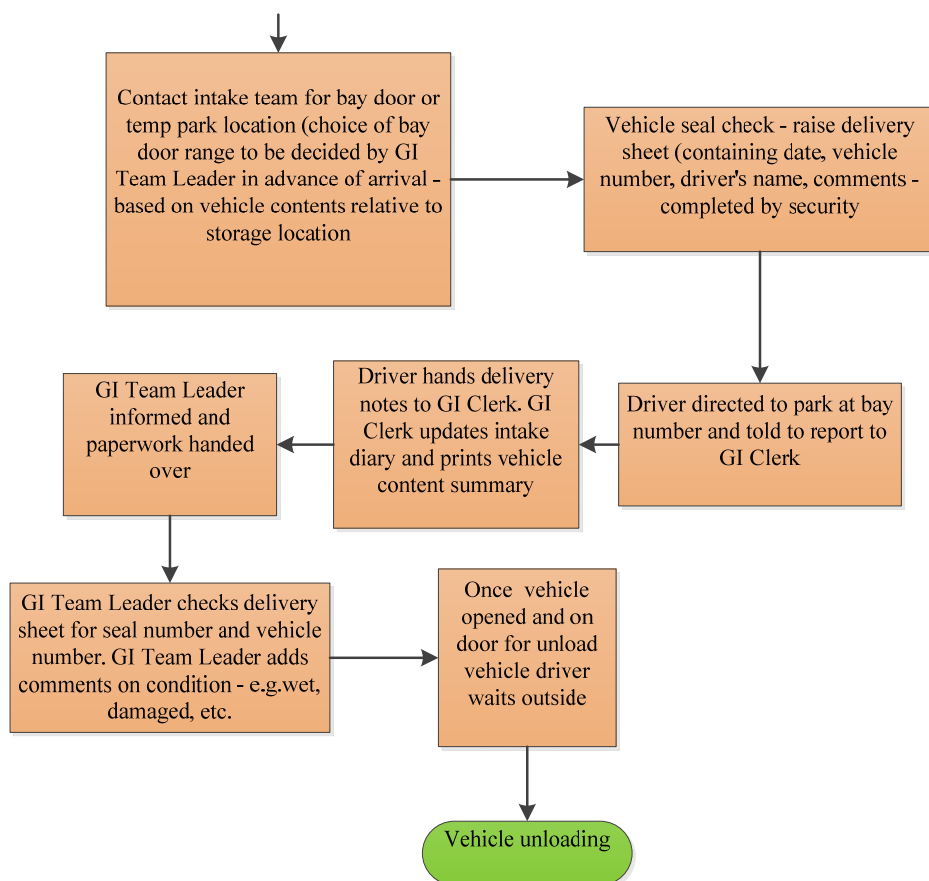
Na Obrázek 13 si lze povšimnout, že se struktura přibližuje struktuře standardizované, avšak na žádost zákazníka jsou některé procesy pozměněny. Na Obrázek 14, Obrázek 15, Obrázek 16, Obrázek 17 je rozpracovaná procesní mapa příjmu a kontroly přijetí zboží na sklad. Ke zpracování takové procesní mapy, je velice důležité vědět, jak funguje administrační oddělení a pracovníci na příjmu.

4.4.1 Procesní mapy příjezdu nákladního vozidla a jeho vyskladnění



Obrázek 14: Procesní mapa příjezdu nákladního vozidla; 1. část

(Zdroj: Dokumentace zákazníka Gross, vlastní úprava)



Obrázek 15: Procesní mapa příjezdu nákladního vozidla; 2. Část

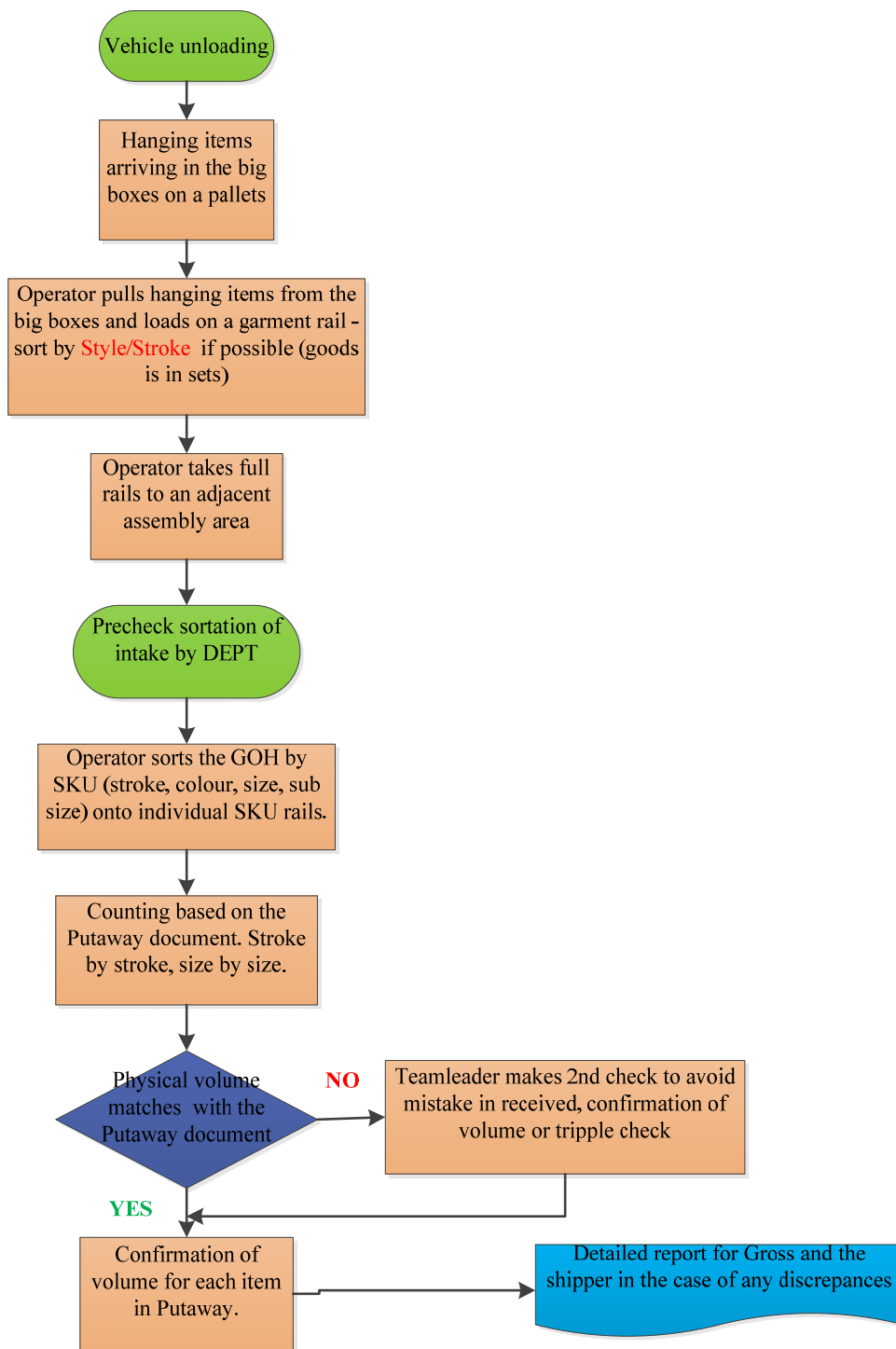
(Zdroj: Dokumentace zákazníka Gross, vlastní úprava)

4.4.2 Popis jednotlivých kroků

Z Velké Británie přijde plán nakládek na následující týden, je to vždy ve čtvrtek popřípadě v pátek. Posílá se administrátorskému úseku – inbound helpdesk. Zde se nachystá do knihy příjmů rozpis, který den, jaké auto dorazí. Poté se čeká na potvrzení o nakládkách, tedy na informace, kdy se auto naložilo a jeho očekávaný příjezd na sklad.

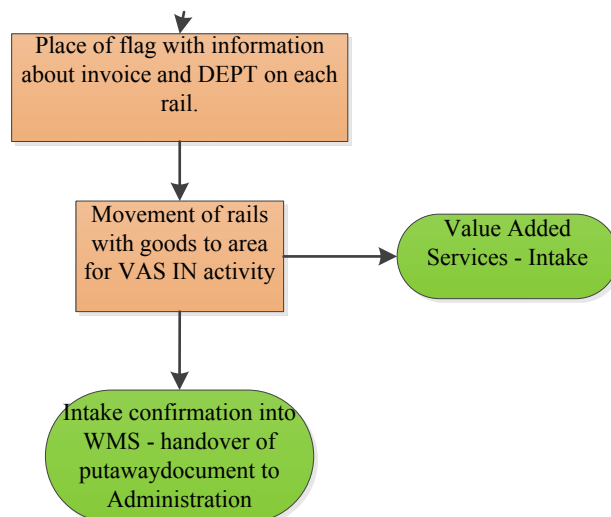
Jakmile auto dorazí, řidič se nahlásí na vrátnici a odevzdá doklady o zboží. Vrátnice kontaktuje vedoucího příjmu. Ten zkontroluje, zda auto souhlasí s rozpisem vykládek – pokud ano začne se vykládat, pokud ne, vše se nahlásí zákazníkovi Gross a čeká se na další postup a povolení vykládat. Pokud je vše v pořádku, vedoucí příjmu nahlásí rampu, na kterou má být auto přistaveno. Auto couvne k rampě, vedoucí zkontroluje číslo plomby, její neporušenost a doklady. Stav zapíše do dokladů a vše je

bud' v pořádku, nebo jsou zjištěné nedostatky. Poté následuje fyzické vyložení plat a řidič čeká na recepci nebo v autě.



Obrázek 16: Procesní mapa vykládání nákladního vozidla a kontrola zboží; 1. část

(Zdroj: Dokumentace zákazníka Gross, vlastní úprava)



Obrázek 17: Procesní mapa vykládání nákladního vozidla a kontrola zboží; 2. část

(Zdroj: Dokumentace zákazníka Gross, vlastní úprava)

4.4.3 Popis jednotlivých kroků

Dva operátoři vyloží pomocí paletových vozíků palety se zbožím z nákladního vozu do vykládkových zón. Boxové zboží je na paletě v krabicích – začíná se boxové zboží třídit – rozkládat na volné palety a třídí se stejné zboží na hromadu.

Visící zboží je naskládáno ve velkých boxech. Veškeré zboží se musí z boxů vytahat a naskládat na raily. Ty se poté rozkládají na příjmové ploše, aby se zboží mohlo roztřídit podle oddělení, barvy, velikosti a UPC. Stejně je to i u boxového zboží.

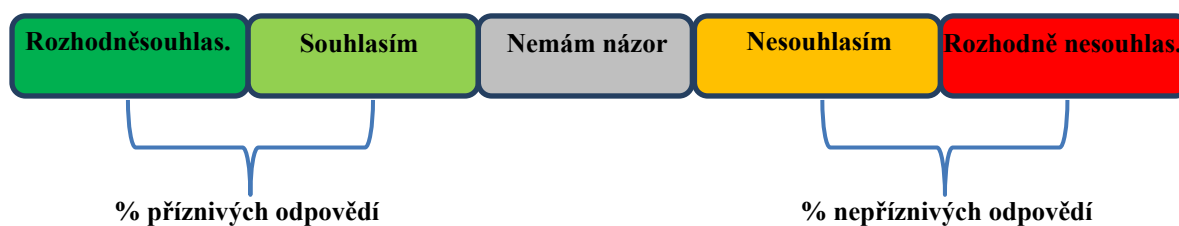
Po roztřídění, vedoucí týmu určí lidi, kteří půjdou počítat. Vezmou si putaway doklady a jdou fyzicky přepočítávat roztříděné zboží. Napočítaný stav odsouhlasuje na papíru – putaway. Když se spočítá rail, označí se bílou značkou. Na značku se píše číslo faktury, oddělení a počet kusů na railu. U boxového zboží se píše přímo na kartony číslo faktury.

Spočítaný putaway doklad se vrátí vedoucímu týmu a ten překontroluje všechny stránky dokladu a hlavně jestli nějaká nechybí a jestli bylo vše spočítané a odsouhlasené. Zkompletovaný doklad odevzdá vedoucí týmu do administrativní kanceláře na následné přijetí do systému. Počítaný kamion následně začíná zpracovávat

oddělení VAS IN, kde se zboží opatřuje etiketami s cenami – stříhají/přelepují libry (ceny uvedené v librách). Potom se zboží zaskladní.

4.5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Každý rok, v polovině září probíhá ve společnosti průzkum spokojenosti zaměstnanců a pobočka zákazníka Gross je toho nedílnou součástí, jelikož tento projekt se vztahuje na celý region (region = Evropa, blízký východ, atd.). Průzkum poskytuje informace o tom, co si zaměstnanci myslí o společnosti a své práci. Cílem je zapojení všech zaměstnanců do procesu zlepšování společnosti. Průzkum probíhá online na počítačích a je zcela anonymní, dříve přibližně před 3 lety, ještě probíhal papírovou formou, avšak tato je věrohodnější. Zjišťuje se zpětná vazba zaměstnanců přibližně na 35 otázek z různých oblastí. Na otázky se odpovídá na stupnici od „rozhodně souhlasím“, po „rozhodně nesouhlasím“.



Obrázek 18: Schéma stupnice odpovědí na otázky v průzkumu spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., 2013, vlastní zpracování)

Procento vrácených dotazníků se v rámci regionu pohybuje mezi 95 - 98%. Na pobočce zákazníka Gross se vrátili dotazníky všechny tedy 100%. Jakmile se dotazníky vrátí, dochází k analýze, která trvá tři měsíce. Poté se komunikuje s vedoucími poboček o výsledcích a řeší se, v jaké oblasti se nedopadlo uspokojivě. Z toho vyplývá tvorba akčních plánů ke zlepšení nespokojenosti zaměstnanců. Během jarních a letních měsíců se snaží pobočky akční plány implementovat a splnit je během vymezeného časového období.

Otázky jsou rozděleny do těchto oblastí – styl vedení, spolupráce, komunikace, osobní rozvoj, spokojenost se zaměstnavatelem, pracovní podmínky.

Čtyři nejlépe hodnoceny otázky:

- na mém oddělení se dokážeme poučit z chyb (osobní rozvoj)
- na mém oddělení si vyměňujeme zkušenosti a znalosti (spolupráce)
- naše společnost se stará o bezpečnost práce na pracovišti (pracovní podmínky)
- můj přímý nadřízený mi jasně vysvětlí, co z mé strany očekává (aktivní styl vedení)

Čtyři nejhůře hodnoceny otázky:

- celkově jsem spokojený/á se svými fyzickými pracovními podmínkami, např. teplota, pracovní prostor, atd. (pracovní podmínky)
- jsem hrdý/á na to že pracuji pro naši společnost (zapojení zaměstnanců)
- doporučil bych naši společnost jako skvělého zaměstnavatele (zapojení zaměstnanců)
- můj přímý nadřízený mě podporuje v budování profesní kariéry (aktivní styl vedení)

Po zhodnocení všech otázek, je velice důležité naplánovat malý workshop (pracovní skupinku), která čítá přibližně 10 členů a je tvořena z velké části řadovými zaměstnanci a dvěma členy z vedení. Tato skupinka se podílí na tvorbě akčních cílů, které mají za snahu eliminovat negativní odpovědi na určité otázky. Zaměstnanci z nižších pozic dokáží lépe pochopit negativní výsledky při práci v této skupince a získají detailnější informace o konkrétních problémech. (Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., 2013)

Akční plány by se měly zaměřit především na zapojení zaměstnanců a komunikaci. Tento průzkum je velice přínosný pro fungování společnosti. Lidé vidí, že se společnost snaží poskytovat lepší pracovní podmínky a prokazuje, že má o své zaměstnance starost. To je jedním z předmětů motivace pro zvýšení morálky, tím se zvedá produktivita a efektivita na pracovišti.

4.6 Optimalizace skladového provozu

Nastíněné fungování procesů skladu u zákazníka Gross a standardizované procesy společnosti DHL Supply Chain, s. r. o. Nabízejí optimalizaci pouze za pomoci velmi nákladných operací, avšak díky těmto operacím je možno využití třetí směny navýšení produktivity a zefektivnění práce.

Jak můžeme vidět na Obrázek 12. Pro navýšení kapacity skladu nebude nutné využívat nové skladové haly. Stačí pouze smluvně zařídit s průmyslovou zónou rozšíření skladovacích prostor tím, že se rozdělá plechová stěna po bývalé společnosti, která sídlila v jedné části skladovací haly. Další výhoda plyne z ušetření nákladů na dopravě. Z rozšíření skladovacích prostor v jiné hale, plynou prostoje cestováním mezi halami a náklady na cestování mezi nimi. Tudiž rozšíření kapacity v rámci jedné haly pro nás znamená ušetření času, nákladů na dopravu, rozšíření skladovacích kapacit, zvýšení obrátu.

Navýšení pronájmu stupačkových elektrických nízkozdvížných paletových vozíků, znamená ulehčení práce pro zaměstnance. Jejich nasazení znamená urychlení a zefektivnění manipulace s velkotonážními paletami. Obrovské ušetření času. Příklad „stupačky“ vidíme na následujícím Obrázek 19.



Obrázek 19: Elektrický nízkozdvížný paletový vozík

(Zdroj: B-trading [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <b-trading.cz>.)

S navýšením skladovacích prostor souvisí navýšení počtu zaměstnanců. Je to jeden ze stěžejních procesů, jelikož na řadu přichází zaškolení a zavedení do provozu. Avšak v našem případě chceme produktivitu a využití skladovacích prostor využít do maxima tzn. zavedení třísměnného provozu. Cílem vzdělávacích aktivit projektu bude prohloubení odborných specifických znalostí a dovedností, rozvoj a zvýšení kvalifikační úrovně a klíčových kompetencí zaměstnanců, zkvalitnění nabízených služeb a zefektivnění firemních procesů.

Pokud chceme, aby naši zaměstnanci akceptovali třísměnný provoz, musí být ve filozofii skladového provozu i určitý motivační program. Ten bude zaveden na základě toho, že deset zaměstnanců s nejvyšší produktivitou a notnou dávkou zodpovědnosti, bude odměněno finančně. Výhody této optimalizace jsou zvýšení produktivity zaměstnanců a zvýšení obrátu zboží na skladě. Avšak jsou zde i nevýhody. Jedná se o nepřesné pracovní plnění pokynů a požadavků. Z toho plynoucí opravy a poté zvýšení nákladů na danou činnost.

Nejdůležitější optimalizací je zavedení skladovacího systému, který je standardem ve společnosti DHL Supply Chain, s. r. o. Využívá scannerů, který lze vidět na Obrázek 20.



Obrázek 20: Scanner MC9090

(Zdroj: Motorola Solutions [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: motorolasolutions.com)

Při zavádění skladového provozu zákazník neměl potřebné finance na zavedení standardizovaného skladovacího systému. Tudíž se využívá informativních programů zákazníka Gross, které zveřejňují seznamy vykládek a nakládek. Poté musí zaměstnanci za pomoci tužky a papíru evidovat, co se vyskládňuje a naskladňuje. Systém za pomoci scannerů pouze snímá čárové kódy, které jsou součástí každého produktu a rovnou kontroluje stav v systému jestli, je produkt součástí evidence. Zavedení systému automaticky sníží dobu trvání každého procesu, zpřehlední veškeré evidence, sníží dopad na životní prostředí, zmenší využití papíru (picking listy) a zvýší efektivitu. Velkým negativem je počáteční vklad do zavedení, avšak v globálním hledisku dojde k velkému ušetření nákladů na čas, zaměstnance a především produktivitu.

Každý optimalizační proces, který je zde uveden je součástí komplexní analýzy podniku a jeho možností. Pokud by se nejednalo o objektivní a nezávislý přístup nebylo by možné k těmto krokům přistoupit.

4.7 Přínosy optimalizačních úspor

Tato kapitola shrnuje, jaké přínosy a negativa pro nás tvoří optimalizační procesy, jakým způsobem je budeme kontrolovat a co můžeme očekávat. Zákazník Gross očekává přínosy od rozšíření, zavedení nového skladovacího systému a skladovací techniky.

4.7.1 Přínosy

- úspora času při vykládkách a manipulaci se zbožím
- standardizace trvání jednotlivých úkonů, které jsou si příbuzné
- řízení a podpora skladovacího systému přes vzdálenou podporu
- rozšíření skladovacích prostor
- zvýšení obrátu zásob a financí
- zlepšení pracovních podmínek
- zrušení papírových „picking“ listů

- snížení počtu zaměstnanců
- zvýšení odpovědnosti na jednotlivých úsecích
- zlepšení platového ohodnocení

4.7.2 Nevýhody

Nevýhody jsou součástí každého optimalizačního procesu:

- počáteční investice do optimalizačních kroků
- vytižení pracovníků odpovědných za optimalizační procesy
- nutnost zpomalení respektive zastavení skladového provozu
- riziko nesplnění předpovězeného plánu

Kontrolou a zpracováním optimalizačních kroků se zabývá sekce administrativy a managementu. Reportují se informace, které vychází ze záznamů z provozu, z docházky a účetnictví. Škála reportovaných dat je velmi obsáhlá, sleduje produktivitu zaměstnanců, vývoj přijímaných a expedovaných objemů, úspěšnost plnění KPI, týdenní výkonnost skladu, kapacita skladu, docházka a nemocnost zaměstnanců apod. Reporty jsou aktualizovány na denní, týdenní či měsíční bázi. KPI ukazatele, které jsou dohodnuté se zákazníkem, se reportují KPI reportu a posílá je zákazníkovi Site Finance Controller.

Report Scorecard vypracovává administrativní pracovník a odesílá jej pracovníkovi, který je odpovědný za reporting celého skladu. Informace jsou čerpány ze záznamů o dopravě, z provozu, z hospodářských výsledků a personálního oddělení. Pro jednotlivé kapitoly reportu jsou stanoveny hranice jejich plnění. Po vyplnění údajů je okamžitě zřejmé zda sklad splnil požadované cíle.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo přiblížení skladového provozu z praxe a navrhnout optimalizační kroky ke zlepšení provozu na skladě zákazníka Gross. Tyto kroky byly učiněny na základě informací poskytnutých společností DHL Supply Chain, s. r. o., zákazníkem Gross a použitím odborné literatury. Na základě těchto informací byla zpracována celá práce.

V její první části byla vymezena teoretická východiska, která přibližují pojmy, jež jsou součástí skladového provozu. Tyto pojmy pomohly k sestavení analytické části, která popisuje společnost DHL Supply Chain, s. r. o. a zákazníka Gross. DHL, jako jedna z největších logistických společností, má obrovskou organizační strukturu, která obsahuje veškerá oddělení. Oblast finančního zhodnocení poukazuje na zajímavé skutečnosti, že se společnost drží v posledních letech v poměrně červených číslech, co se týká výsledku hospodaření. Avšak její dceřiné společnosti tato čísla vyrovnávají. SWOT analýza znázorňuje, že je společnost zaměřena především na „velké“ zákazníky a může mít problém s přizpůsobením se požadavkům menších zákazníků. Zákazník Gross představuje, typickou zájmovou oblast zákazníků pro společnost DHL. A zároveň je možné na tomto zákazníkovi ilustrovat, v jaké oblasti společnost působí.

V návrhové části jsou znázorněny procesní mapy, které popisují standardizované procesy společnosti, a mapy, které jsou lehce upraveny zákazníkem Gross. Tyto mapy znázorňují příjezd nákladního vozidla, kontrolu zboží a standardizované vyskladnění zboží. Dále je zde znázorněna skladovací plocha v podobě půdorysu skladovacích prostor. Tato část je také zaměřena na průzkum spokojenosti zaměstnanců, který pomáhá díky zpětné vazbě zaměstnanců k jejich lepším pracovním podmínkám i osobnímu rozvoji.

Vyústěním celé práce jsou návrhy na zlepšení skladového provozu, které jsou potřebné pro snížení časových prostojů a nákladů. Ze strany zaměstnanců je navržen motivační program ve formě finančního ohodnocení. Posledním aspektem ke zlepšení je spokojenost zaměstnanců, kteří vytváří svojí produktivitou obraty zákazníka i společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

B-TRADING, 2013. *Elektrický nízkozdvíhový paletový vozík* [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <<http://www.b-trading.cz/detail/tsx-20--30-product=84&idmenu=34>>.

CÍLE SPOLEČNOSTI, 2012. *Popsání cílů společnosti* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/o_nas/supply_chain_cis_division.html#overview>.

DEFINICE SWOT ANALÝZY. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59>>.

DEUTSCHE POST DHL. *Logo DHL SUPPLY CHAIN* [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/en/media_relations/media_library/fotos/dhl_supply_chain_logo.html>.

DOKUMENTACE SPOLEČNOSTI DHL SUPPLY CHAIN S. R. O., 2013.

DOKUMENTACE ZÁKAZNÍKA GROSS, 2013.

DRAHOTSKÝ I. a ŘEZNÍČEK B., 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 80-7226-521-0.

EDWARDS B., 2013. *Cíle společnosti* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/o_nas/supply_chain_cis_division.html#overview>.

FAKTA A ČÍSLA, 2013. *Počet zaměstnanců, rozloha* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/o_nas/supply_chain_cis_division.html#facts_figures>.

FAKTORY SWOT ANALÝZY. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>>.

HOŘICKÝ M., 2012. *Sbírka listin – hodnocení účetní závěrky* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a549546&klic=7tkl9h>>.

CHARVÁT J., 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.

JUSTICE, 2012. *Sbírka listin – představení společnosti* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a549546&dokumentId=C+43542%2fSL79%40KSBR&klic=8cu3lh>>.

KOCIÁNOVÁ R., 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN – 978-80-247-2497-3.

LAMBERT M. D., STOCK R. J., ELLRAM M. L., 2000. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer press. ISBN – 80-7226-221-1.

MOTOROLA SOLUTIONS, 2013. *Scanner MC9090* [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.motorolasolutions.com/US-EN/Business+Product+and+Services/Mobile+Computers/Yesterdays+Products/MC9090-G_US-EN>.

PERNICA, P., 2005. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*. 1 díl. 1. vyd. Praha: Radix ISBN 80-86031-59-4.

ŘEPA V., 2005. *Průzkum stavu procesního řízení* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf>.

SIXTA, J., MAČÁT, V. 2005. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0573-3.

SIXTA, J., ŽIŽKA, M., 2009. *Logistika. Metody používané pro řešení logistických procesů*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.

SEZNAM POUŽITÝCH POJMŮ A ZKRATEK

Prins a Profit	informační systémy
SOP	popis standardních operací
Visící zboží	oblečení na věšácích ve skladě umístěné na tyčových regálech,
Boxové zboží	zboží uložené v regálech, v krabicích a na paletách (např. košile, kabelky, boty, kosmetika, atd.)
Food	potravinové zboží umístěné na paletách
Equipment	materiál, která slouží k potřebám skladu (ne skladového zboží)
VAS	služby přidané hodnoty
Binning	zaskladňování zboží na sklad
Replanishment	přeskladnění zboží na jiné pozice
Picking	vychystávání zaskladněného zboží podle objednávky
Picking list	seznam zboží na vychystání ze skladu
Putaway	příjmový doklad, vytištěný ze systému zákazníka (Dokumentace společnosti DHL Supply Chain, s. r. o., 2013)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
BDO	auditorská společnost, patří mezi pět největší světových auditorských společností. Název BDO je zkratkou příjmení tří hlavních zakladatelů. B jako Binder, D jako Dijker a O jako Otte.
KPI	Key Performance Indicators, což znamená klíčové ukazatele výkonnosti procesů
Report Scorecard	tabulka se splněním předem stanovených úkolů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dělení a prioritizace cílů logistiky.....	15
Obrázek 2: Schéma procesního managementu	18
Obrázek 3: Schéma provázanosti jednotlivých principů s procesním managementem..	19
Obrázek 4: Logo společnosti DHL Supply Chain, s. r. o.	26
Obrázek 5: Organizační struktura vrcholového vedení DHL Supply Chain, s. r. o. pro ČR	28
Obrázek 6: Grafické zobrazení tržeb a výsledků hospodaření	30
Obrázek 7: Grafické zobrazení podílu zásob na celkových aktivech	31
Obrázek 8: Organigram pobočky zákazníka Gross	34
Obrázek 9: Procesní skupiny standardizovaného skladování ve společnosti DHL Supply Chain,.....	35
Obrázek 10: : Procesní mapa vyskladnění (podrobné zobrazení); 1. část	37
Obrázek 11: Procesní mapa vyskladnění (podrobné zobrazení); 2. část	38
Obrázek 12: Půdorys skladu zákazníka Gross	41
Obrázek 13: Struktura provozních procesů na skladě zákazníka ABC	44
Obrázek 14: Procesní mapa příjezdu nákladního vozidla; 1. část	45
Obrázek 15: Procesní mapa příjezdu nákladního vozidla; 2. Část	46
Obrázek 16: Procesní mapa vykládání nákladního vozidla a kontrola zboží; 1. část.....	47
Obrázek 17: Procesní mapa vykládání nákladního vozidla a kontrola zboží; 2. část.....	48
Obrázek 18: Schéma stupnice odpovědí na otázky v průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	49
Obrázek 19: Elektrický nízkozdvíhový paletový vozík.....	51
Obrázek 20: Scanner MC9090.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb a výsledek hospodaření v letech 2007-2011	30
--	----

Tabulka 2: Podíl zásob na celkových aktivech v letech 2007-2011	31
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2008

Příloha II: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2009

Příloha III: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2010

Příloha IV: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2011

PŘÍLOHA V: Procesní mapa příjmu zboží (standardizována)

PŘÍLOHA VI: Procesní mapa přeskladnění zboží (standardizována)

PŘÍLOHA VII: Procesní mapa přidané hodnoty zboží (standardizována)

PŘÍLOHA VIII: Procesní mapa reklamace, vrácení zboží (standardizována)

PŘÍLOHA IX: Procesní mapy zákazníka Gross

Příloha I: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2008

ROZVAHA		DHL Exel Supply Chain, s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO 49240650			
k datu		Loděnická 963			
31.12.2008		Pohofelice			
(v tisících Kč)		691 23			
		31.12.2008			31.12.2007
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		527 232	54 157	473 075	498 709
B.	Dlouhodobý majetek	274 458	50 898	223 560	136 259
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>29 054</i>	<i>7 271</i>	<i>21 783</i>	<i>3 899</i>
B.I.3.	Software	22 699	7 271	15 428	2 376
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	6 355		6 355	1 523
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>109 884</i>	<i>43 627</i>	<i>66 257</i>	<i>51 199</i>
B.II.2.	Stavby	6 188	462	5 726	3 472
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	102 502	43 163	59 337	44 464
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 194		1 194	752
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				2 511
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>135 520</i>		<i>135 520</i>	<i>81 161</i>
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	135 520		135 520	81 161
C.	Oběžná aktiva	245 617	3 259	242 358	358 024
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>2 181</i>		<i>2 181</i>	<i>2 382</i>
C.I.1.	Materiál	2 154		2 154	2 263
C.I.5.	Zboží	27		27	119
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>223 376</i>	<i>3 259</i>	<i>220 117</i>	<i>246 304</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	137 894	3 259	134 635	215 760
C.III.2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	19 525		19 525	12 828
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	9 771		9 771	196
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	12 934		12 934	15 973
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	43 171		43 171	1 493
C.III.9.	Jiné pohledávky	81		81	54
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>20 060</i>		<i>20 060</i>	<i>109 338</i>
C.IV.1.	Peníze	492		492	219
C.IV.2.	Účty v bankách	19 568		19 568	109 119
D. I.	Časové rozlišení	7 157		7 157	4 426
D.I.1.	Náklady příštích období	7 155		7 155	4 412
D.I.3.	Příjmy příštích období	2		2	14

		31.12.2008	31.12.2007
	PASIVA CELKEM	473 075	498 709
A.	Vlastní kapitál	212 540	288 789
A.I.	Základní kapitál	203 000	203 000
A.I.1.	Základní kapitál	203 000	203 000
A.II.	Kapitálové fondy	-99 669	-46 028
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-99 669	-46 028
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	7 430	264
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	7 366	200
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	64	64
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	124 387	-5 127
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	124 387	23 003
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let		-28 130
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	-22 608	136 680
B.	Cizí zdroje	240 172	179 634
B.II.	Dlouhodobé závazky		58
B.II.10.	Odložený daňový závazek		58
B.III.	Krátkodobé závazky	240 172	179 576
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	55 341	95 418
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108 000	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	11 585	8 979
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 283	4 720
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 570	37 902
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	58 175	32 282
B.III.11.	Jiné závazky	218	275
C. I.	Časové rozlišení	20 363	30 286
C.I.1.	Výdaje příštích období	214	16
C.I.2.	Výnosy příštích období	20 149	30 270

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

DHL Exel Supply Chain, s.r.o.
IČO 49240650

období končící k
31.12.2008
(v tisících Kč)

Loděnická 963
Pohořelice
691 23

		Období do 31.12.2008	Období do 31.12.2007
I.	Tržby za prodej zboží	2 419	1 363
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 552	1 362
+	Obchodní marže	-133	1
II.	Výkony	713 609	706 646
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	713 609	706 646
B.	Výkonová spotřeba	537 844	610 511
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	44 494	38 966
B.2.	Služby	493 350	571 545
+	Přidaná hodnota	175 632	96 136
C.	Osobní náklady	217 772	189 818
C.1.	Mzdové náklady	157 874	139 450
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	49 500	44 344
C.4.	Sociální náklady	10 398	6 024
D.	Daně a poplatky	660	21 957
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15 282	16 616
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	34 354	706 530
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	24 707	696 689
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	9 647	9 841
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	30 107	390 979
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25 080	384 167
F.2.	Prodávý materiál	5 027	6 812
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4 307	3 492
IV.	Ostatní provozní výnosy	28 589	11 674
H.	Ostatní provozní náklady	11 526	11 396
*	Provozní výsledek hospodaření	-32 465	180 082
X.	Výnosové úroky	5 728	6 849
N.	Nákladové úroky	5 081	7 724
XI.	Ostatní finanční výnosy	14 992	32 399
O.	Ostatní finanční náklady	5 811	27 930
*	Finanční výsledek hospodaření	9 828	3 594
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-58	47 012
Q 1.	- splatná		36 653
Q 2.	- odložená	-58	10 359
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-22 579	136 664
XIII.	Mimořádné výnosy	27	16
R.	Mimořádné náklady	56	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-29	16
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-22 608	136 680
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-22 666	183 692

Příloha II: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2009

ROZVAHA v plném rozsahu		DHL Supply Chain s.r.o. IČO 49240650			
k datu 31.12.2009 (v tisících Kč)		Loděnická 963 Pohořelice 691 23			
		31.12.2009			1.1.2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	489 512	77 206	412 306	478 325
B.	Dlouhodobý majetek	292 138	70 748	221 390	142 671
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>32 476</i>	<i>12 612</i>	<i>19 864</i>	<i>21 783</i>
B.I.3.	Software	31 299	12 612	18 687	15 428
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 177		1 177	6 355
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>130 173</i>	<i>58 136</i>	<i>72 037</i>	<i>66 257</i>
B.II.2.	Stavby	13 112	1 363	11 749	5 726
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	115 684	56 773	58 911	59 337
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 377		1 377	1 194
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>129 489</i>		<i>129 489</i>	<i>54 631</i>
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	129 489		129 489	54 611
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				20
C.	Oběžná aktiva	190 631	6 458	184 173	328 496
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>2 624</i>		<i>2 624</i>	<i>2 181</i>
C.I.1.	Materiál	2 624		2 624	2 154
C.I.5.	Zboží				27
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>152 929</i>	<i>6 458</i>	<i>146 471</i>	<i>219 834</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	98 084	6 458	91 626	134 622
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 500		1 500	19 255
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	5 914		5 914	9 771
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8 281		8 281	12 934
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	39 145		39 145	43 171
C.III.9.	Jiné pohledávky	5		5	81
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>35 078</i>		<i>35 078</i>	<i>106 481</i>
C.IV.1.	Peníze	361		361	537
C.IV.2.	Účty v bankách	34 717		34 717	105 944
D. I.	Časové rozlišení	6 743		6 743	7 158
D.I.1.	Náklady příštích období	6 719		6 719	7 156
D.I.3.	Příjmy příštích období	24		24	2

		31.12.2009	1.1.2009
	PASIVA CELKEM	412 306	478 325
A.	Vlastní kapitál	224 919	212 137
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>203 000</i>	<i>203 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	203 000	203 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>21 452</i>	<i>-53 728</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	165 000	
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-143 548	-53 728
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>8 107</i>	<i>7 480</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	8 043	7 416
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	64	64
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>55 158</i>	<i>75 179</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	55 201	75 179
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-43	
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-62 798</i>	<i>-19 794</i>
B.	Cizí zdroje	173 954	240 372
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>173 954</i>	<i>240 372</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	57 795	55 501
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	50 245	108 026
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	10 417	11 585
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 128	5 283
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 092	1 576
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	48 277	58 183
B.III.11.	Jiné závazky		218
C. I.	Časové rozlišení	13 433	25 816
C.I.1.	Výdaje příštích období		5 667
C.I.2.	Výnosy příštích období	13 433	20 149

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

období končící k
31.12.2009
(v tisících Kč)

DHL Supply Chain s.r.o.
IČO 49240650

Loděnická 963
Pohořelice
691 23

		Období do 31.12.2009	Období do 31.12.2008
I.	Tržby za prodej zboží	2 332	2 419
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 332	2 552
+	Obchodní marže		-133
II.	Výkony	746 013	713 609
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	746 013	713 609
B.	Výkonová spotřeba	583 969	537 844
B.1.	Spotřeba materiálů a energie	44 918	44 494
B.2.	Služby	539 051	493 350
+	Přidaná hodnota	162 044	175 632
C.	Osobní náklady	221 286	217 772
C.1.	Mzdové náklady	160 971	157 874
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	48 674	49 500
C.4.	Sociální náklady	11 641	10 398
D.	Daně a poplatky	1 504	660
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 838	15 282
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 833	34 354
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	66	24 707
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	7 767	9 647
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 762	30 107
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	141	25 080
F.2.	Prodaný materiál	3 621	5 027
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 739	-4 307
IV.	Ostatní provozní výnosy	16 946	28 589
H.	Ostatní provozní náklady	8 659	11 526
*	Provozní výsledek hospodaření	-73 965	-32 465
X.	Výnosové úroky	874	5 728
N.	Nákladové úroky	908	5 081
XI.	Ostatní finanční výnosy	17 479	14 992
O.	Ostatní finanční náklady	6 289	5 811
*	Finanční výsledek hospodaření	11 156	9 828
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		-58
Q 2.	- odložená		-58
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-62 809	-22 579
XIII.	Mimořádné výnosy	11	27
R.	Mimořádné náklady		56
*	Mimořádný výsledek hospodaření	11	-29
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-62 798	-22 608
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-62 798	-22 666

Příloha III: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2010

ROZVAHA v plném rozsahu		DHL Supply Chain s.r.o. IČO 49240650			
k datu 31.12.2010 (v tisících Kč)		Loděnická 963 Pohořelice 691 23			
		31.12.2010			31.12.2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	513 500	98 445	415 055	412 306
B.	Dlouhodobý majetek	325 843	91 837	234 005	221 390
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>35 560</i>	<i>18 108</i>	<i>17 452</i>	<i>19 864</i>
B.I.3.	Software	34 063	18 108	15 955	18 687
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 497		1 497	1 177
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>135 204</i>	<i>73 729</i>	<i>61 475</i>	<i>72 037</i>
B.II.2.	Stavby	15 622	3 903	11 719	11 749
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	119 003	69 826	49 177	58 911
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	579		579	1 377
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>155 079</i>		<i>155 079</i>	<i>129 489</i>
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	155 079		155 079	129 489
C.	Oběžná aktiva	183 590	6 608	176 982	184 173
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>2 117</i>		<i>2 117</i>	<i>2 624</i>
C.I.1.	Materiál	2 117		2 117	2 624
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>181 272</i>	<i>6 608</i>	<i>174 664</i>	<i>146 471</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	94 902	6 608	88 294	91 626
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				1 500
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	8 404		8 404	5 914
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 968		15 968	8 281
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	59 637		59 637	39 145
C.III.9.	Jiné pohledávky	2 362		2 362	5
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>201</i>		<i>201</i>	<i>35 078</i>
C.IV.1.	Peníze	194		194	361
C.IV.2.	Účty v bankách	7		7	34 717
D. I.	Časové rozlišení	4 067		4 067	6 743
D.I.1.	Náklady příštích období	4 067		4 067	6 719
D.I.3.	Příjmy příštích období				24

		31.12.2010	31.12.2009
	PASIVA CELKEM	415 055	412 306
A.	Vlastní kapitál	201 833	224 919
A.I.	Základní kapitál	203 000	203 000
A.I.1.	Základní kapitál	203 000	203 000
A.II.	Kapitálové fondy	47 042	21 452
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	165 000	165 000
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-117 958	-143 548
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	8 107	8 107
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	8 043	8 043
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	64	64
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-7 640	55 158
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let		55 201
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-7 640	-43
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	-48 676	-62 798
B.	Cizí zdroje	205 725	173 954
B.III.	Krátkodobé závazky	193 764	173 954
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	69 955	57 795
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	50 871	50 245
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	13 669	10 417
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 564	5 128
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 865	2 092
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	49 832	48 277
B.III.11.	Jiné závazky	8	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	11 961	
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	11 961	
C. I.	Časové rozlišení	7 497	13 433
C.I.2.	Výnosy příštích období	7 497	13 433

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

DHL Supply Chain s.r.o.
IČO 49240650

období končící k
31.12.2010
(v tisících Kč)

Loděnická 963
Pohořelice
691 23

		Období do 31.12.2010	Období do 31.12.2009
I.	Tržby za prodej zboží	2 065	2 332
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 073	2 332
+	Obchodní marže	-8	
II.	Výkony	808 360	746 013
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	808 360	746 013
B.	Výkonová spotřeba	607 072	583 969
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	48 113	44 918
B.2.	Služby	558 959	539 051
+	Přidaná hodnota	201 279	162 044
C.	Osobní náklady	246 140	221 286
C.1.	Mzdové náklady	171 538	160 971
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	60 274	48 674
C.4.	Sociální náklady	14 328	11 641
D.	Daně a poplatky	993	1 504
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 939	23 838
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 030	7 833
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 690	66
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	7 340	7 767
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 543	3 762
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 321	141
F.2.	Prodaný materiál	4 222	3 621
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	96	1 739
IV.	Ostatní provozní výnosy	19 106	16 946
H.	Ostatní provozní náklady	4 937	8 659
*	Provozní výsledek hospodaření	-52 234	-73 965
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	4 779	12 601
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	4 779	12 601
X.	Výnosové úroky	149	874
N.	Nákladové úroky	1 542	908
XI.	Ostatní finanční výnosy	4 267	4 878
O.	Ostatní finanční náklady	4 109	6 289
*	Finanční výsledek hospodaření	3 545	11 156
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-48 689	-62 809
XIII.	Mimořádné výnosy	13	11
*	Mimořádný výsledek hospodaření	13	11
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-48 676	-62 798
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-48 676	-62 798

Příloha IV: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát k datu 31.12.2011

ROZVAHA v plném rozsahu		DHL Supply Chain s.r.o. IČO 49240650			
k datu 31.12.2011 (v tisících Kč)		Loděnická 963 Pohořelice 691 23			
		31.12.2011			31.12.2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	547 717	117 205	430 512	415 055
B.	Dlouhodobý majetek	333 847	112 485	221 362	234 005
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	35 805	24 423	11 382	17 452
B.I.3.	Software	34 685	24 423	10 262	15 955
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 120		1 120	1 497
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	140 036	88 062	51 974	61 475
B.II.2.	Stavby	19 825	6 909	12 916	11 719
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	118 890	81 153	37 737	49 177
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 321		1 321	579
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	158 006		158 006	155 079
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	158 006		158 006	155 079
C.	Oběžná aktiva	210 032	4 720	205 312	176 982
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	1 580		1 580	2 117
C.I.1.	Materiál	1 580		1 580	2 117
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	205 455	4 720	200 735	174 664
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	117 142	4 720	112 422	88 294
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	4 652		4 652	8 404
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	18 827		18 827	15 968
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	64 707		64 707	59 637
C.III.9.	Jiné pohledávky	127		127	2 362
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	2 997		2 997	201
C.IV.1.	Peníze	527		527	194
C.IV.2.	Účty v bankách	2 470		2 470	7
D. I.	Časové rozlišení	3 838		3 838	4 067
D.I.1.	Náklady příštích období	3 838		3 838	4 067

		31.12.2011	31.12.2010
	PASIVA CELKEM	430 512	415 055
A.	Vlastní kapitál	190 461	201 833
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>203 000</i>	<i>203 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	203 000	203 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>49 969</i>	<i>47 042</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	165 000	165 000
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-115 031	-117 958
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>8 107</i>	<i>8 107</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	8 043	8 043
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	64	64
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-56 316</i>	<i>-7 640</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-56 316	-7 640
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-14 299</i>	<i>-48 676</i>
B.	Cizí zdroje	238 176	205 725
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>2 412</i>	
B.I.4.	Ostatní rezervy	2 412	
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>219 285</i>	<i>193 764</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	57 554	69 955
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	91 513	50 871
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	11 593	13 669
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 446	7 564
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 414	1 865
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	50 757	49 832
B.III.11.	Jiné závazky	8	8
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>16 479</i>	<i>11 961</i>
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	16 479	11 961
C. I.	Časové rozlišení	1 874	7 497
C.I.2.	Výnosy příštích období	1 874	7 497

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v druhovém členění

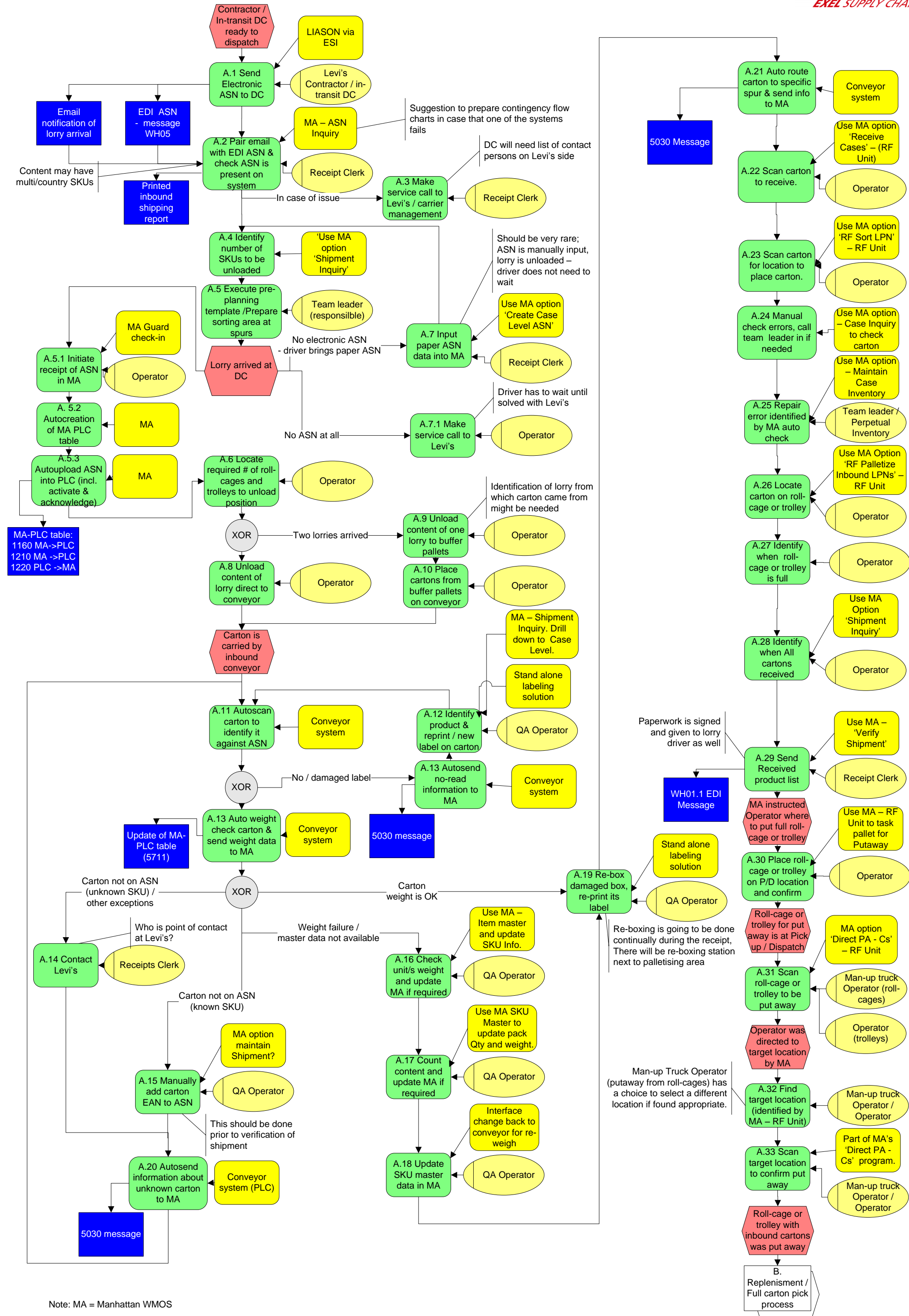
období končící k
31.12.2011
(v tisících Kč)

DHL Supply Chain s.r.o.
IČO 49240650

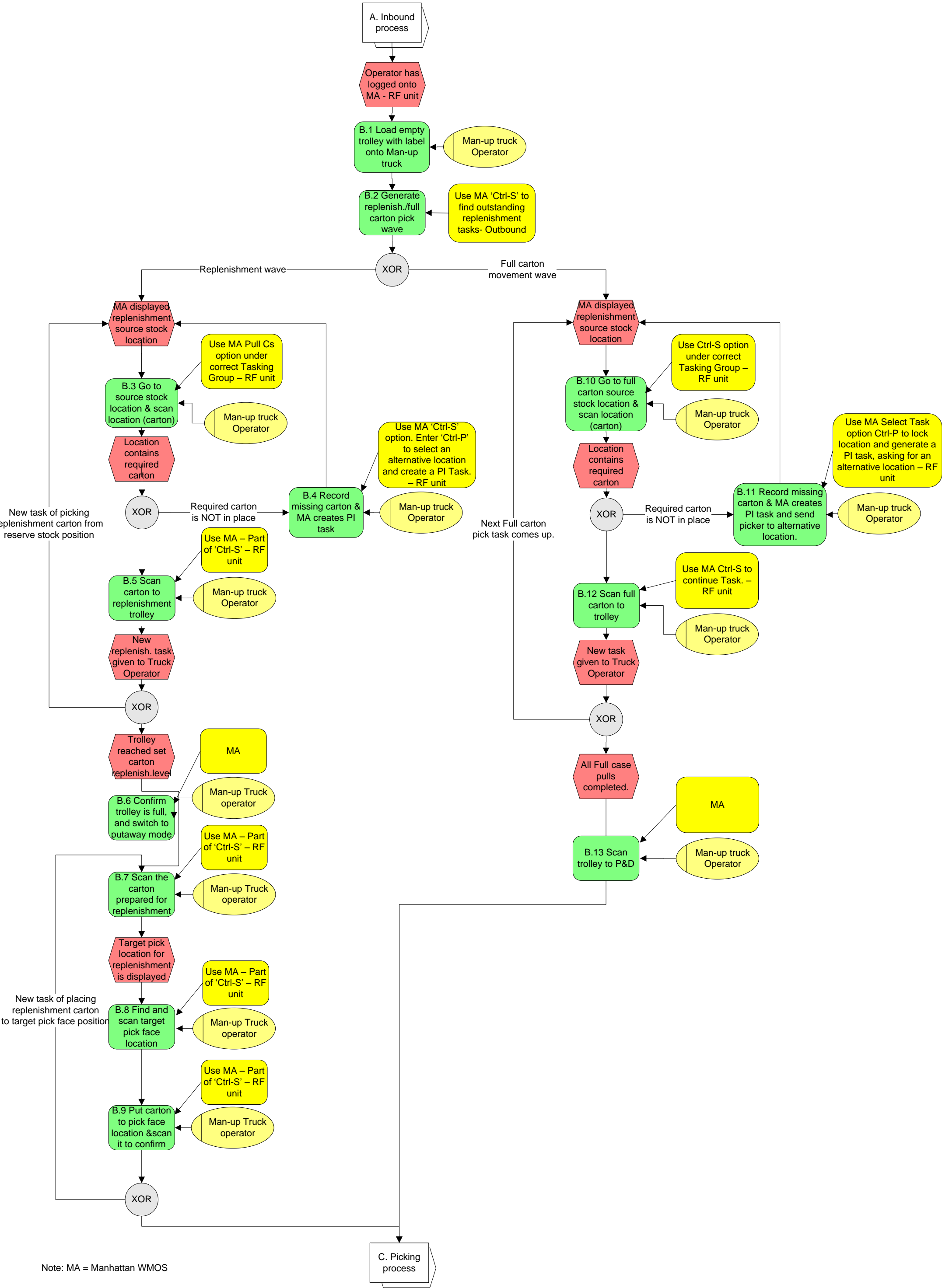
Loděnická 963
Pohořelice
691 23

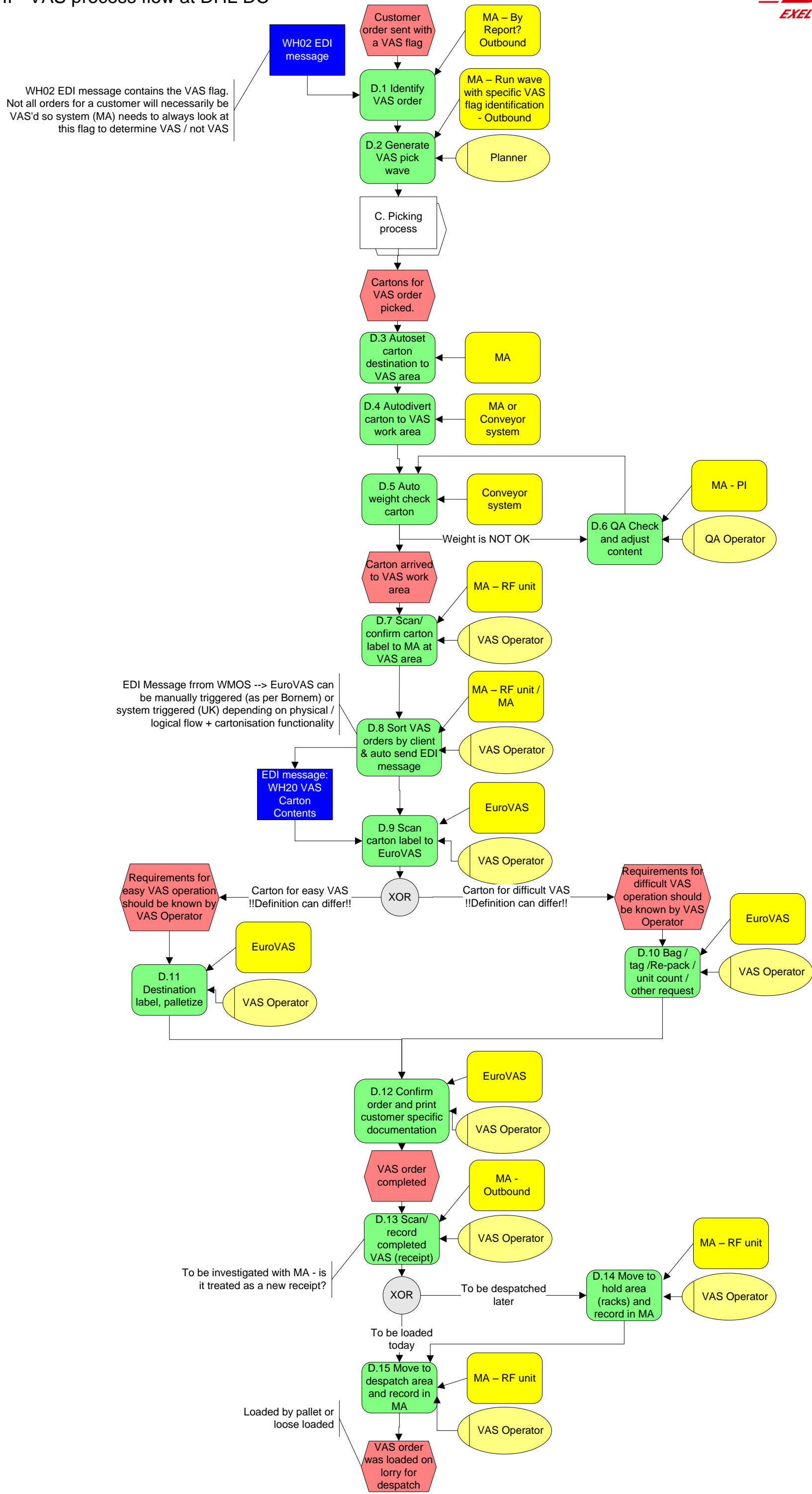
		Období do 31.12.2011	Období do 31.12.2010
I.	Tržby za prodej zboží	2 161	2 065
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 991	2 073
+	Obchodní marže	170	-8
II.	Výkony	887 607	808 360
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	887 607	808 360
B.	Výkonová spotřeba	625 602	607 072
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	55 727	48 113
B.2.	Služby	569 875	558 959
+	Přidaná hodnota	262 175	201 279
C.	Osobní náklady	266 329	246 140
C.1.	Mzdové náklady	187 262	171 538
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63 983	60 274
C.4.	Sociální náklady	15 084	14 328
D.	Daně a poplatky	630	993
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 725	23 939
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	8 199	9 030
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 232	1 690
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	5 967	7 340
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 858	5 543
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	949	1 321
F.2.	Prodaný materiál	2 909	4 222
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	520	96
IV.	Ostatní provozní výnosy	19 568	19 106
H.	Ostatní provozní náklady	5 753	4 937
*	Provozní výsledek hospodaření	-10 873	-52 234
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		4 779
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		4 779
X.	Výnosové úroky	53	149
N.	Nákladové úroky	2 420	1 542
XI.	Ostatní finanční výnosy	4 263	4 267
O.	Ostatní finanční náklady	5 305	4 109
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 409	3 545
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-14 282	-48 689
XIII.	Mimořádné výnosy		13
R.	Mimořádné náklady	17	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-17	13
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-14 299	-48 676
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-14 299	-48 676

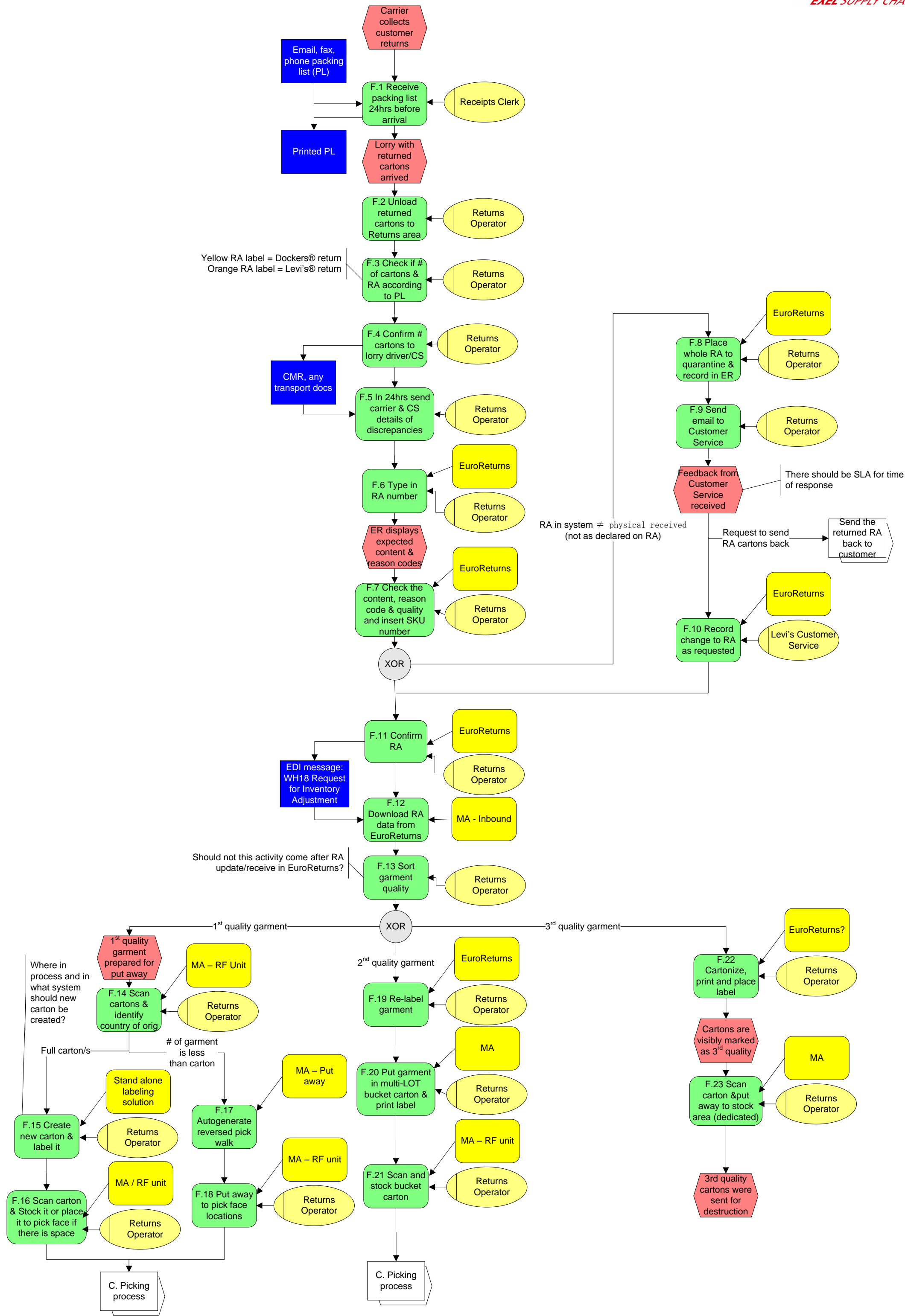
A. Příloha V - Inbound (receipt + sorting + putaway) process flow DHL

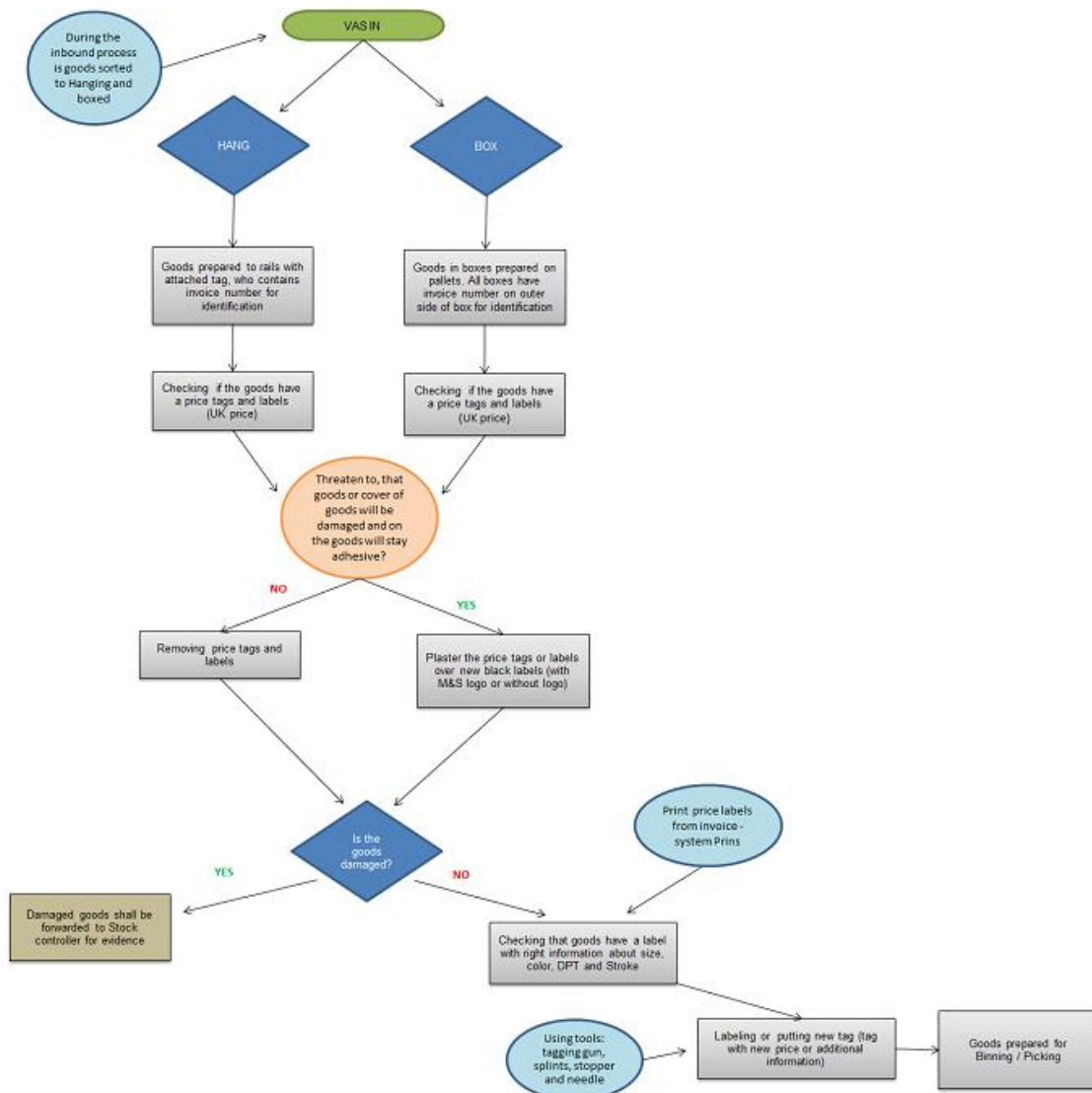


Note: MA = Manhattan WMOS

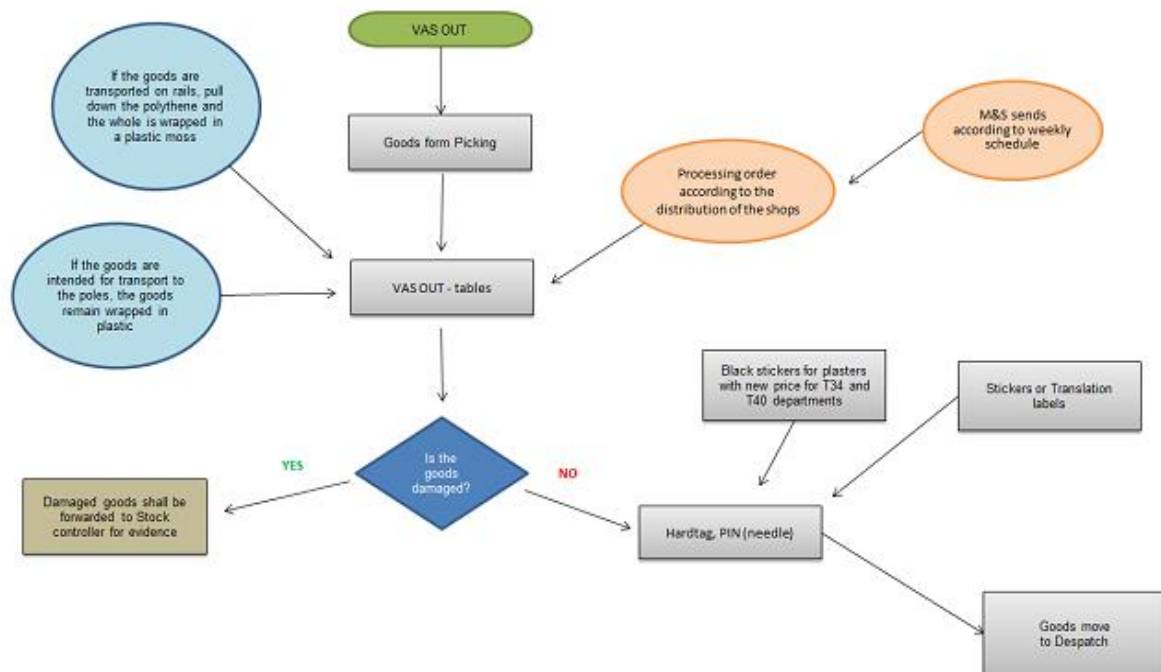




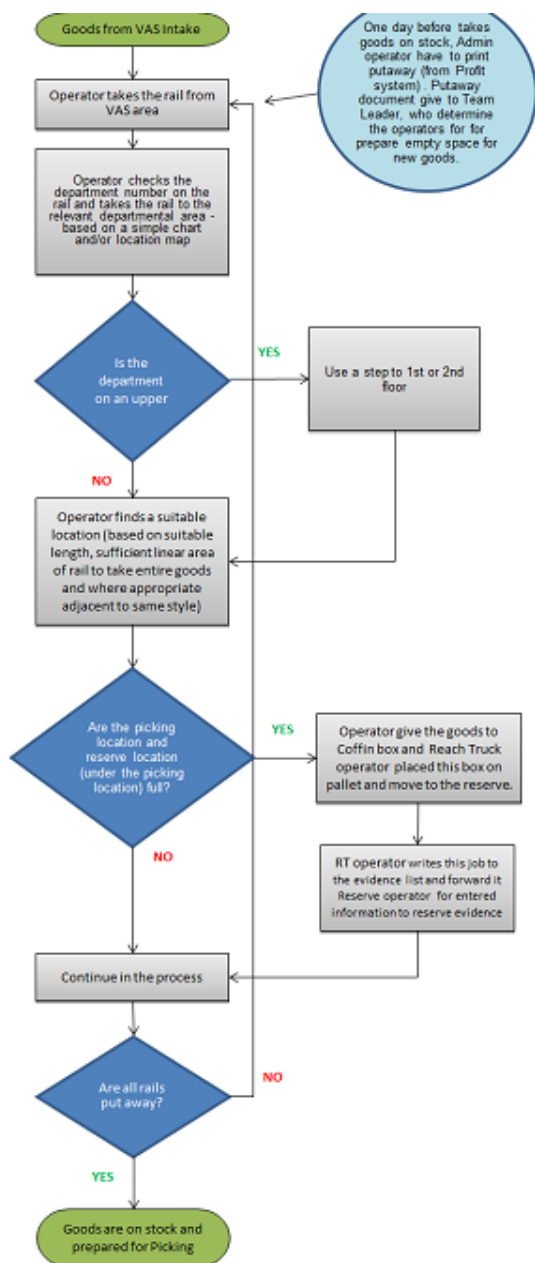




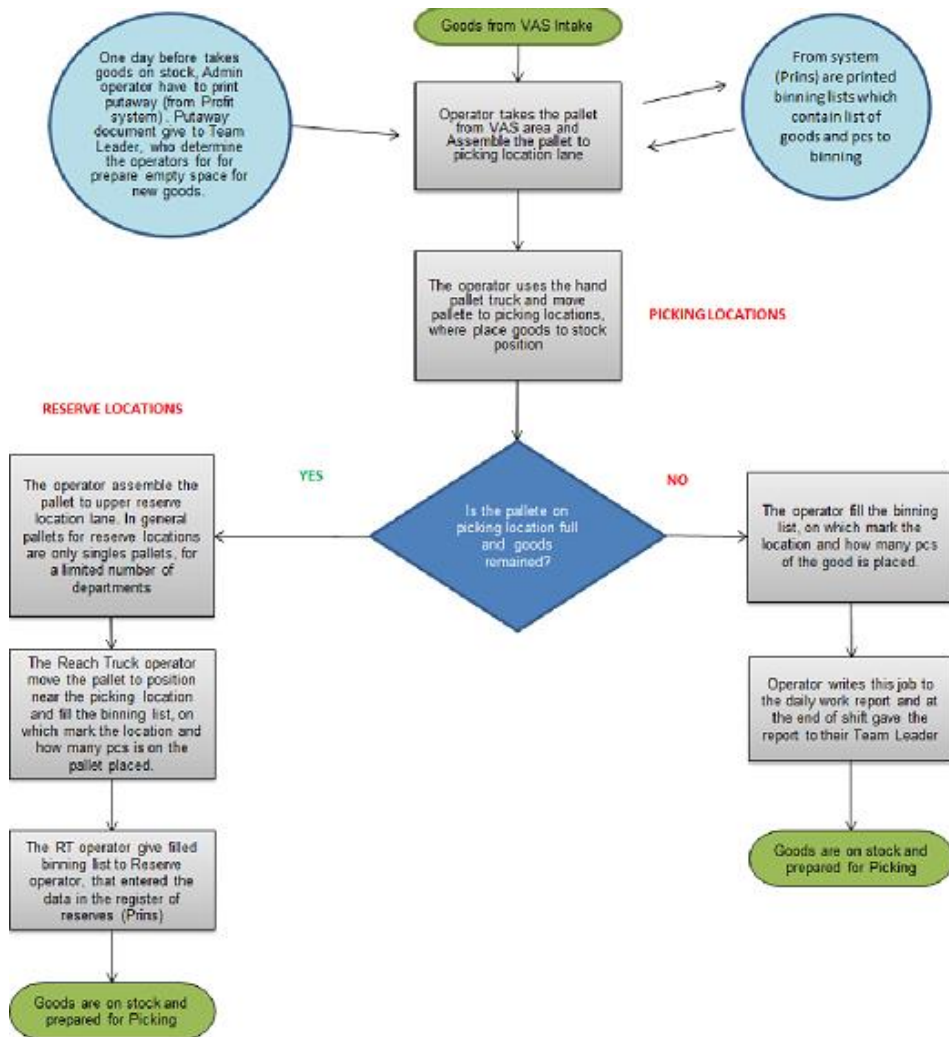
Příloha IX: VAS IN



Příloha IX: VAS OUT



Příloha IX: Zaskladnění visícího zboží



Příloha IX: Zaskladnění boxového zboží